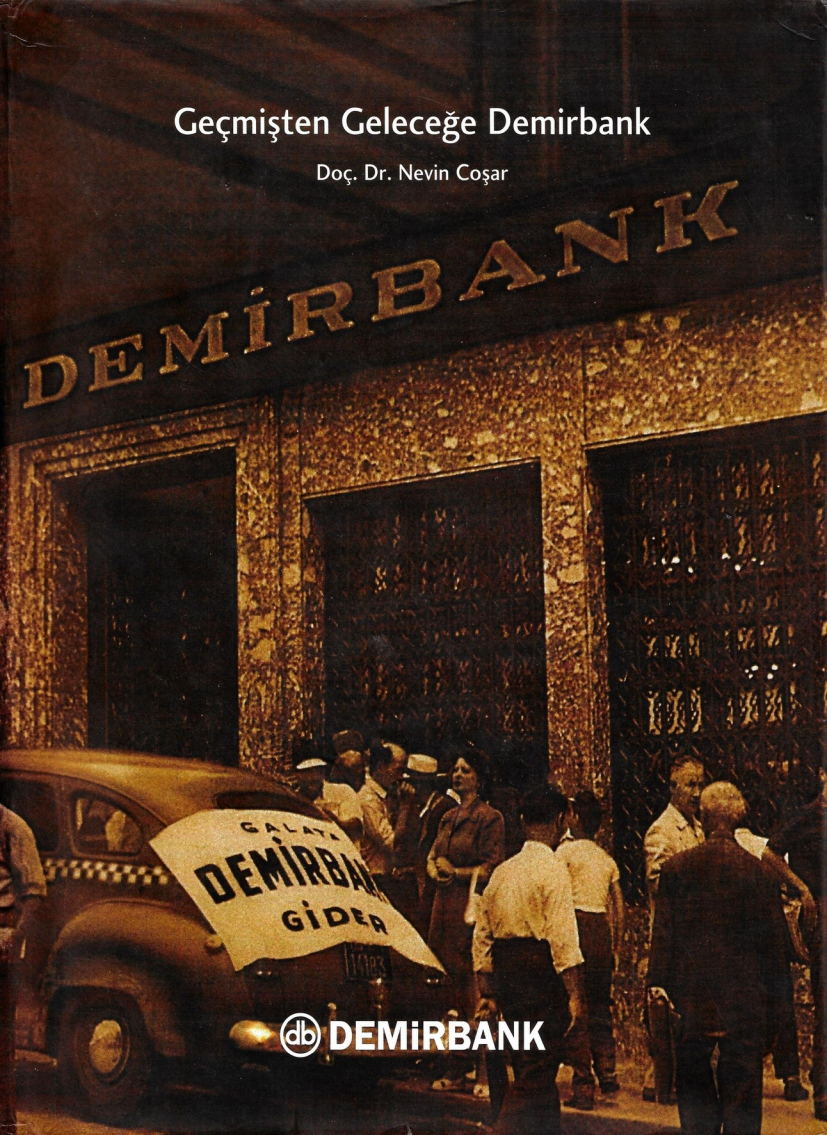
Geçmişten Geleceğe Demirbank

Doç. Dr. Nevin Coşar



DEMİRBANK

Geçmişten Geleceğe Demirbank

Doç. Dr. Nevin Coşar

DEMiRBANK

Geçmişten Geleceğe Demirbank

Doç. Dr. Nevin Coşar

Nevin Coşar, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'ni bitirdi. Aynı üniversitede maliye alanında yüksek lisans yaptıktan sonra, Maliye ve Gümrük Bakanlığı'nda dört yıl Devlet Bütçe Uzmanı olarak çalıştı. Western Michigan University'de ekonomi alanında master yaptıktan sonra, Boğaziçi Üniversitesi Atatürk Enstitüsü'ne girdi. Doktorasını İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'nde tamamladı. Halen Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde İktisat Tarihi dersleri vermekte, **Türkiye'de Devletçilik** isimli bir derleme kitabı ve Cumhuriyet Dönemi Türk İktisat Tarihi konusunda birçok makalesi bulunmaktadır.

Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı
Kurum Tarihi Yazımı çerçevesinde hazırlanmıştır.

Araştırma Ekibi
Proje Yönetimi: Doç. Dr. Nevin Coşar
Araştırma: Emel Seyhan
Arşiv Araştırması: Özden Özkan
Danışman: Prof. Dr. Şevket Pamuk

Yayıma Hazırlayanlar
İlhami Mısırlıoğlu
Aylin Örnek

Düzelti ve Dizin
Ali Çakmak
Nihal Boztekin

Görsel Malzeme Sorumluları
Özden Özkan
Lale Güngör

Tasarım ve Uygulama
2 Tasarım

Renkayırımı ve Baskı
Ofset Yapımevi

Cilt
Bayındır Cilt Atölyesi

© Demirbank

İstanbul, Haziran 1999

DEMİRBANK

Büyükdere Caddesi No:2 80620 Levent İstanbul
Telefon: 0 212 279 80 00 Faks: 0 212 280 83 00
www.demirbank.com.tr

İçindekiler

Sunuş 7

Önsöz 9

Sağlam Bankacılıkta Kırk Beş Yıl 12

Kuruluş ve Örgütlenme 22

Demirbank'ın Muhafazakâr Yılları 56

Değişime Doğru İlk Adımlar 88

Yeni Demirbank'ın Oluşumu 114

Yeni Demirbank ve Büyüme 154

21. Yüzyılın Eşiğinde Demirbank 198

Geçmişten Geleceğe Demirbank 212

Ekler 222

Yönetim Kurulu Üyeleri
Sermaye
İştirakler
Mevduat ve Plasmanlar
Personel
Kaynakça
Dizin

Sunuş

Sunuş

Demirbank, 1950'li yılların ekonomik ortamında, esnaf, sanayici ve tüccarın kredi ihtiyacını karşılamak için, 7 Eylül 1953 tarihinde kuruldu. Kurucu ortaklarının çoğunun demir tüccarı olmasından dolayı, adını Demirbank olarak belirledi. Kurulduğu günden bugüne, güvenilirliğini ve istikrarını hiç bozmadı. Hep sağlam, güvenilir kişi ve kurumlara kredi verdi; likiditesini hep yüksek tuttu; özkaynaklarını güçlendirecek bir politika izledi. Zaman içerisinde değişen ve yenilenen bankacılık faaliyetleriyle birlikte, yeni alanlara yöneldi. Dış ticaret alanında yoğunlaştı. Sağlam bir menkul kıymet portföyü oluşturdu.

Bugün Demirbank güçlü, istikrarlı yapısı ve sağlam geleneksel değerlerinin yanında yeniliğe açık, sürekli büyüyen ve genişleyen bir bankadır. Sahip olduğu değerlerin hep farkında olan Demirbank, yönetim yapısı, faaliyet alanları ve personeli ile 45 yıldır sürdürdüğü istikrarı bundan sonra da gösterecektir.

Demirbank'ın kurucu ortaklarından olan ve daha sonra da uzun yıllar yöneticiliğini yapan Nuri Cıngıllıoğlu'nun dürüst kişiliği ve güvenilir bankacılık anlayışı, hep temel ilkemiz olacaktır. İstikrarlı gelişme politikamızla gerek Türk finans sektöründe, gerekse uluslararası piyasalarda yenilikçi ve sıradışı atılımlarımızı sürdüreceğiz. Bugün, büyüklük açısından Türkiye'de özel bankalar arasında altıncı olan Demirbank, ileride daha da üst sıralarda yer alacaktır. Vizyonu ise dünya bankaları arasında ilk 500'e girmektir.

Bugün 100'ü aşan şubemiz ve yurtdışındaki bankalarımızla, müşterilerimize kurumsal ve bireysel bankacılık ile yatırım bankacılığında en kaliteli hizmeti vermeye çalışıyoruz. Şube ağımızı genişletmeyi sürdürerek, müşterilerimizin tüm finansal gereksinimlerini en kısa sürede karşılayabilecekleri yeni hizmet kanallarını sunacağız.

Cumhuriyetimizin 75. yılında, Demirbank da 45. yılını kutluyor. Hem Cumhuriyetimizin hem de Demirbank'ın geride bıraktığı yıllar, önümüzde ne kadar aydınlık bir gelecek olduğunu gösteriyor.

Geçmişini bilmeyen bir birey ya da toplumun yarınını da doğru şekillendiremeyeceği inancıyla 45 yıllık tarihimizi, çalışanlarımızla ve toplumumuzun tüm kesimleriyle paylaşmak istedik. Çünkü bu çalışma, yalnızca Demirbank'ın tarihini kaydeden bir arşiv özelliği taşımakla kalmıyor, aynı zamanda da 1950 sonrası Türkiye tarihinin önemli dönüm noktalarına ışık tutuyor.

Bu önemli eserin yayınlanması vesilesiyle, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı yönetici ve çalışanlarına, Demirbank Tarihi'nin araştırma ve yazımını üstlenen Doç. Dr. Nevin Coşar'a, böyle bir eserin hayata geçmesine önayak olan Genel Müdür Yardımcısı Beşir Özmen'e, projenin oluşturulması ve yürütülmesindeki katkıları için Reklam ve Halkla İlişkiler Koordinatörü Murat Ermert'e, Proje Yetkilileri Dilek Uluğ ve Elif Yavuz'a teşekkürlerimi sunarım. Bu kitabın, hem 1950 sonrası Türkiye tarihi, hem de bankacılık ve Demirbank tarihi konusunda okuyucular için yararlı bir başvuru kaynağı olacağına inanıyorum.

Selahattin Serbest
Demirbank Genel Müdürü

Önsöz

Türkiye'de iktisat politikaları İkinci Dünya Savaşı'ndan itibaren birçok kez değişmiştir. İktisat politikalarındaki değişikliklerin bankalar üzerindeki etkilerinin farklı biçimlerde ortaya çıktığını, giderek sayıları artan kurum tarihi çalışmalarından izlemek mümkün olmaya başlamıştır. Örneğin, iktisat politikasındaki bir değişimin, bankaları büyüklüklerine göre farklı oranlarda etkilediği görülmekte, her bankanın kendi gelişme dinamiğine göre yol aldığı gözlenmektedir. Demirbank kurum tarihi çalışması, bir bankanın özgün serüvenini anlatmaktadır. Bu bir serüvendir; çünkü Demirbank, Türkiye ekonomisinin zorlu koşulları içinden geçip bir işletme olarak süreklilik sağlamış, son on yılında ise güçlenerek ve faaliyet alanını genişleterek 45. yılına ulaşmıştır.

Bu çalışmada, Demirbank'ın tarihi ile Türkiye'de ekonominin gelişimi arasında paralel bir süreç gözlenmiş, bu nedenle ekonomi, iktisat politikaları ve bankacılık sektöründeki gelişmelerle Demirbank'ın doğuşu ve gelişimi iç içe incelenmiştir. Bankanın içinde bulunduğu iktisadi ve sosyal ortam, iktisat politikaları, bankacılık alanındaki yasal ve teknolojik gelişmeler ile piyasa koşullarındaki değişiklikler bankanın işlevlerini, faaliyet alanını ve kullandığı araçları belirlemiştir. Bu doğrultuda, makro düzeydeki değişikliklerin bir işletme olarak Demirbank üzerinde ne gibi etkiler meydana getirdiği izlenmiş, bankanın bu değişikliklere nasıl uyum gösterdiği araştırılmıştır. Ayrıca, mikro düzeyde bir işletme olarak Demirbank'ın yapısı ve gelişimi incelenmiş; bu bağlamda bankanın yönetimi, özkaynakları, mevduatı, plasmanları, iştirakleri, personel yapısı, kültürel ve sosyal faaliyetleri, reklam ve tanıtımı ile organizasyonu konuları ele alınmıştır.

Demirbank, 1998 yılında 45. yılını kutlamıştır. Bu zaman dilimi içinde faaliyet konuları ve işlevleri çeşitlenmiş, yapısı değişmiş, ancak temel ilkeleri değişmemiştir. 45. yılında Demirbank, geçmişine sahip çıkarak geleceğe doğru yürüyüşüne istikrarlı ve sağlam yapısını koruyarak devam etmektedir.

Bu kitap, Demirbank'a ait tüm veri kaynaklarının en son noktalara kadar zorlanmasıyla ortaya çıkmıştır. Bankanın yönetim kurulu karar defterleri, faaliyet raporları, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'ndaki Demirbank dosyaları, Ticaret Sicili'ndeki dosyalar, Sicilli Ticaret Gazeteleri, Resmi Gazeteler ve bankanın tasnifine yeni başlanan arşivinden belirli dönemler için faydalanılmıştır. Ayrıca, basın taraması ve sözlü tarih görüşmeleri çalışmaya kaynaklık etmiştir. Tasnif edilmemiş olan Demirbank arşivinden yeterince yararlanmak mümkün olmamıştır. Özellikle 1953-1987 dönemine ilişkin arşivin tasnifi tamamlandıktan sonra önemli veri kaynakları ortaya çıkabilir. Bu yönüyle, Demirbank kurum tarihi kitabı, ilerde bu tür kaynaklar ortaya çıktığında geliştirilebilir ve zenginleştirilebilir olma özelliğini korumaktadır.

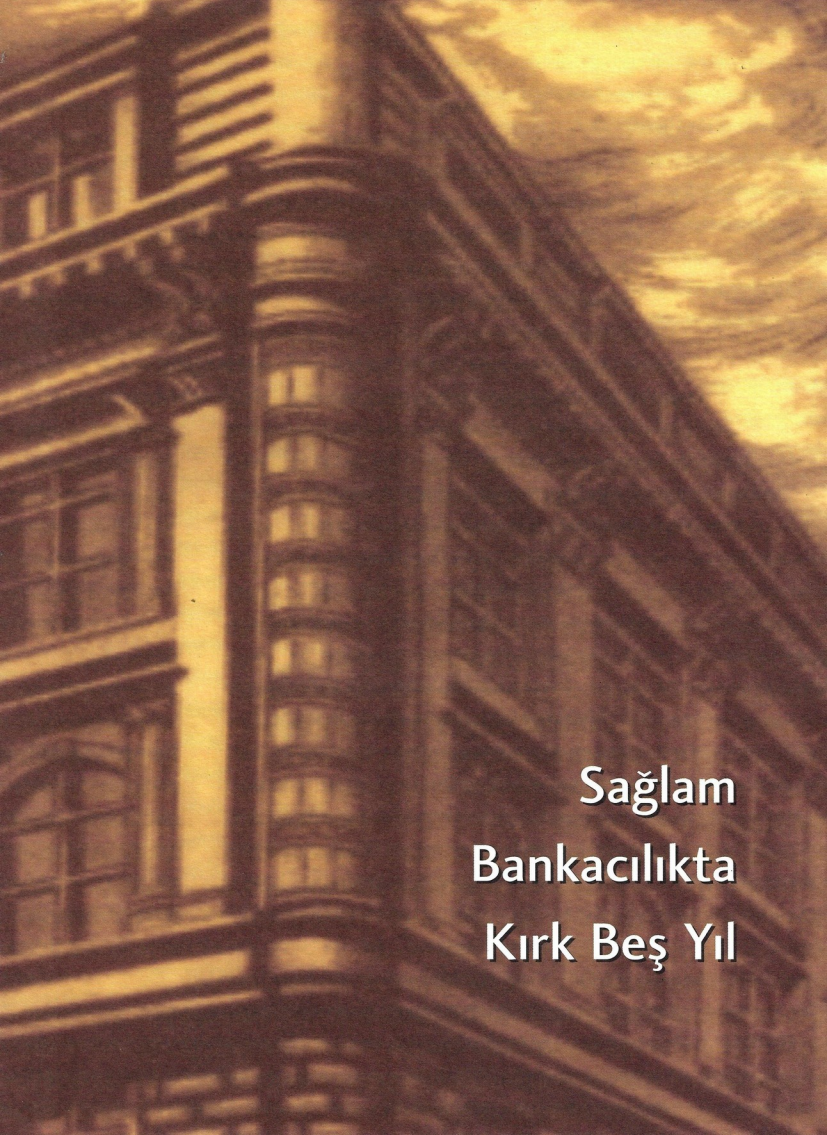
Bu kitabın ortaya çıkmasında birçok kişinin katkısı olmuştur. Çalışmalar sırasında gösterdikleri anlayış ve verdikleri destek için Cingıllıoğlu Ailesi'ne, Demirbank yöneticilerine ve personeline teşekkür ederim.

Kurum tarihçiliği çalışmalarına adım atmamı sağlayan Tarih Vakfı Genel Sekreteri Orhan Silier'e, proje sürecindeki katkılarından dolayı Genel Müdür Yardımcısı İlhami Mısırlıoğlu'na ve Aylin Örnek'e teşekkür borçluyum. Kuşkusuz bu çalışmanın önemli bir parçasını Demirbank Projesi ekibi oluşturdu. Projeye büyük katkıları olan Emel Seyhan Atasoy'a, arşiv ve görsel alandaki çalışmaları için Özden Özkan'a ve sözlü tarih çalışmaları için Funda Çelebi'ye ne kadar teşekkür etsem azdır. Ayrıca, proje çalışmaları sürecinde gösterdikleri sabır ve verdikleri destek için anneme, eşime ve oğluma minnettarım.

Doç. Dr. Nevin Coşar

Aşağıda isimleri yer alan 32 kişiye kurum tarihi yazımına ve sözlü tarih projesine yaptıkları değerli katkılardan ötürü ayrıca teşekkür ederiz.

Ahmet Demir, *İdari İşler Amiri*
Ali Şakir Ağanoğlu, *Eski Yönetim Kurulu Üyesi*
Ali Ulvi Gürsan, *Eski Şube Müdürü*
Behiye Muhal, *Eski Şube Müdürü*
Beşir Özmen, *Genel Müdür Yardımcısı*
Bilal Çiftçi, *Takas Servisi Memuru*
Demet Esen, *Eski Şube Müdürü*
Dinçer Ersoy, *Eski Muhasebe Müdürü*
Erhan Çetin, *Eski Genel Müdür Yardımcısı*
Ertuğrul Ihlamur, *Yönetim Kurulu Görevli Üyesi*
Fahire Tavlu, *Eski Personel Şefi*
Gönül Türkozan, *Eski Kambiyo Servisi Müdürü*
Halil Çetinkaya, *Demirbank Müşterisi*
Dr. Halit Cıngıllıoğlu, *Yönetim Kurulu Başkan Vekili*
Hikmet Gürses, *Yönetim Kurulu Üyesi*
Hüseyin Polat, *Eski Genel Müdür Yardımcısı*
Jale Demirtürk, *Eski Şube Müdürü*
Kılıç Aslan Gedik, *Koordinatör*
M. Rebii Hatemi Baraz, *Eski Neşriyat Şefi*
Meral Şener, *Eski Santral Memuresi*
Muammer Ay, *Eski Hukuk Müşaviri*
Mustafa Bakkaloğlu, *Demirbank Müşterisi*
Nihat Özdiler, *Yönetim Kurulu Üyesi*
Nuri Cıngıllıoğlu, *Yönetim Kurulu Başkanı*
Okan Balköse, *Müşteri Hizmetleri Ekibi Üyesi*
Remzi Pensoy, *Demirbank Müşterisi*
Sefai Gökçebay, *Eski Genel Müdür Yardımcısı*
Selahattin Serbest, *Genel Müdür*
Dr. Sema Cıngıllıoğlu, *Cıngıllı Holding Yönetim Kurulu Üyesi*
Şehvar Arslantaş, *Nevşehir Şube Müdürü*
Üzeyir Garih, *Alarko Holding Yönetim Kurulu Başkanı*
Z. Cumhur Doğan, *Genel Müdür Yardımcısı*



Sağlam Bankacılıkta Kırk Beş Yıl

GEÇMİŞTEN GELECEĞE

45. yıl

DEMİRBANK

Sağlam Bankacılıkta Kırk Beş Yıl

Türkiye'de çok kısa bir geçmişi olan özel bankacılık, tüccarların kredi sorunlarını çözümlemek üzere yöresel düzeyde bir araya gelmeleriyle başladı. On dokuzuncu yüzyıl sonlarında başlayan ve İkinci Meşrutiyet döneminde hızlanan bu süreç, Cumhuriyet döneminin ilk yıllarında da devam etti. 1920'li yıllarda, ihracat işleriyle uğraşanlar başta olmak üzere, Anadolu tüccar ve esnafının bir bölümü örgütlenerek yerel bankalar kurmuşlardı. Özellikle 1926 sonrasında yerel bankacılık yayılmış, 1923-1925 yılları arasında dört, 1926-1929 yılları arasında 20 yerel banka kurulmuştu. Bu yıllarda bankalar, ticarete aracılık fonksiyonları ağır basan, hatta doğrudan doğruya ticaret yapan kurumlar olarak gelişmiş, ithalatı ve ihracatı finanse etmişlerdi. Bu özel bankaların çoğu, İş Bankası hariç, küçük ölçekli, kısa vadeli krediler veren tek şubeli yerel ticaret bankalarıydı. Birkaçının tarımsal maddeleri işleyen bir ya da iki işletmeye iştirakleri bulunmaktaydı. 1924 yılında kurulan İş Bankası, ulusal düzeyde en büyük özel bankaydı ve 1927 yılında İtibar-ı Milli Bankası'yla birleşince, "Ana Ticaret Bankası" fonksiyonunu kazanmıştı. İş Bankası, ticari bankacılığın yanı sıra uzun vadeli yatırımlar yapıyor ve iştiraklerde bulunuyordu.[1]

Devletin kredi piyasasına ve bankacılık sektörüne yönelik düzenlemeleri, 1929 Dünya Krizi nedeniyle uygulanan içe dönük iktisat politikasıyla başladı. 1930'lu yıllarda sanayileşme fırsatını ele geçiren Türkiye'nin önündeki en önemli sınırlamalardan birini finansman sorunu oluşturmuştu. Özel tasarruflar yetersizdi, devlet vergilemede sınıra gelmişti. Bu ortamda bir başka yol arandı. İç borçlanma sanayileşmeyi finanse edecek bir yöntem olarak benimsendi, özel tasarrufların artırılmasına önem verildi. Ulusal sermayenin ancak tasarruf yoluyla oluşacağı ve bu tasarrufların, ulusal bankalara yatırılması halinde sanayileşmenin finansmanına katkıda bulunabileceği düşünülüyordu. Bu amaçla, 1930'lu yıllarda Sümerbank ve Etibank gibi yatırım bankaları kuruldu.

Hükümet, bu doğrultuda bankacılık sektörü ve kredi piyasasını düzenleyici kararlar aldı. Tasarruf sahiplerine güvence vermek, tasarrufları bankalara çekmek amacıyla 1933 yılında Mevduatı Koruma Kanunu düzenlendi. Mevduat güvence altına alındı, tasarruf özendirildi. Bankalara, mevduat kabul edebilmeleri için Maliye Bakanlığı'ndan izin alma zorunluluğu getirildi. Bankalar Murakıplığı kontrol unsuru olarak sisteme sokuldu. Bankaların, faaliyet gösterdikleri merkezler itibariyle minimum sermaye miktarları saptandı. Ayrıca Ödünç Para Verme İşlemleri Kanunu ile son derece yaygın olan tefeciliği ve aşırı faiz uygulamasını azaltmak, faizleri belirlemek ve düzenlemek amacı güdüldü. Daha sonra, bu iki kanun birleştirilerek, 1936 yılında, 2999 sayılı Bankalar Kanunu yürürlüğe konuldu.

2999 sayılı Bankalar Kanunu'ndaki düzenlemeler, bankacılık sektörünün yönünü ve niteliğini 1958 yılına dek belirledi. Bu kanun ile bankaların kurulması izne bağlanarak, anonim, limited ve hisseli komandit şirketi şeklinde kurulmaları öngörülmekte, karşılıklar, kredi ve teminatlar konuları düzenlenmekteydi. Ancak bu kanunda murakıpların bankalardan isteyebilecekleri bilgilere sınırlama getirilmesi nedeniyle, bankalar üzerinde yeterli bir kontrol mekanizması kurulamamıştı. Bu konu özellikle 1950'li yıllarda Bankalar Kanunu'nun en çok eleştirilen yönü olmuştu.[2]

(1) Oya Siller, 1920'lerde Türkiye'de Milli Bankacılığın Genel Görünümü, **Türkiye İktisat Tarihi Semineri**, Metinler Tartışmalar, Ankara, Hacettepe Üniversitesi, 8-10 Haziran 1973, s. 523.
(2) Turgut Akpınar, Bankalar ve Devlet, **Banka ve Ticaret Enstitüsü**, Ankara, 1966, s. 5

İkinci Dünya Savaşı yılları, iktisat politikalarında bir dönüm noktası oluşturacak gelişmelerin yaşandığı yıllardı. Savaş ekonomisi uygulamaları, gevşek para politikası, birbirine zıt -önce müdahaleci, daha sonra serbest- iktisat politikaları bu yıllarda enflasyonu artırmış, karaborsa, spekülasyon ve vurgunculuk sonucunda belirli ellerde servet birikimi ortaya çıkmıştı. Özellikle ticari ve tarımsal alanda servet birikimi meydana gelmiş, ticaret ve toprak burjuvazisi güçlenmişti.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında Türkiye, savaş öncesine göre çok farklı bir konuma ve özelliklere sahipti. Savaş sonrası dönemde politikanın genel çerçevesini iktisadi ve siyasi alanda esen liberalizm rüzgârları çizmişti. İktisat politikalarının içeriğini sadece bürokratlar değil, güçlenen toprak ve ticaret burjuvazisi de belirlemeye başlamıştı. Türkiye, Batı dünyası içinde yer almak üzere çeşitli uluslararası kuruluşlara üye olmuş, ekonomiyi ve siyaseti liberalleştirme yönünde adımlar atmıştı. Sanayileşmek için Türkiye'nin yeterli kaynaklara sahip olmadığını düşünen hükümet, dış yardım bulma çabası içine girmiş ve 1947 yılında Truman Doktrini çerçevesinde askeri yardım, 1948 yılında da Marshall Planı çerçevesinde ekonomik yardım alınmaya başlanmıştı. Özellikle tarım ve ulaştırma alanlarına akan yardımlar ekonomide ve özel sektörde belirgin bir canlanmaya neden olmuş, sürekli genişleyen piyasalar ticaretin büyümesine yol açmış ve krediye olan gereksinimi artırmıştı. Ayrıca, İkinci Dünya Savaşı yıllarında yaşanan enflasyon ve uygulanan gevşek para politikası nedeniyle, Bankalar Kanunu'nun banka sermayesine ilişkin getirdiği limitler değer kaybına uğramış, bu nedenle banka kurmak kolaylaşmıştı. Bu şartlar içinde, 1944 yılında Yapı ve Kredi Bankası, 1946 yılında Garanti Bankası, 1948 yılında ise Akbank, Tutum Bankası ve Türkiye Kredi Bankası kurulmuştu.

Savaş sonrası dönemde özel bankaların sayıları artıyordu; ancak milli bankalara ait sermayenin %90'ı Ziraat Bankası, Sümerbank, Etibank, İller Bankası ve Emlak Bankası gibi kamu bankalarına aitti.[3] Özel bankacılık alanı devlet bankacılığına göre çok dardı. Demokrat Parti'nin uyguladığı genişlemeci para ve kredi politikaları, bankaların kurulması için elverişli bir zemin yaratmış, 1950-1960 yılları arasında 24 yeni banka kurulmuştu. 1950-1960 yılları arasındaki dönemde kamu bankalarından çok özel bankalar kurulmuş, özel bankacılık faaliyetleri gelişmişti. Özel ticari bankalar yerel düzeyden ulusal düzeye taşınmış, tek şubeli bankacılıktan çok şubeli bankacılığa doğru bir gelişme kendini göstermişti. Bu dönemde ulusal düzeyde özel bankacılığın temelleri atılmıştı.

1948-1953 yılları arasında görülen ekonomik canlanma özel sektör faaliyetlerini artırmış, piyasaların genişlemesine ve kredi ihtiyacının artmasına yol açmıştı. 1953 yılının son çeyreğinden itibaren, değişen dış etmenler sonucunda dış kaynaklar ve ihracat azalmıştı. Bu tarihten itibaren, Adnan Menderes hükümeti ekonomik canlılığı kamu yatırımlarıyla sürdürmüş, kamu yatırımlarını Merkez Bankası kaynakları ile finanse etme yolunu seçmişti. Para arzı genişlemiş, yeterli dış kaynak bulunamayınca ithalat olanakları daralmış, üretim düşmüş, dış ödeme güçlükleri kendini göstermiş, enflasyon, kıtlık ve karaborsa ortaya çıkmıştı. Bu ekonomik şartlar içinde, 1950'li yıllarda özel kesimde ticari ve tarımsal alanda oluşan sermaye birikiminin bir bölümü sanayiye, bir bölümü de bankacılık kesimine akmıştı.

(3) Hazım Atıf Kuyucak, 1938-50 Devresinde Memlekette Bankalara Umumi Bir Bakış, **Banka Dergisi**, 3/9-10, Ocak-Haziran 1952, s. 21.

Demirbank'ın Gelişimi

Bu ekonomik ortam içinde, 1950'li yıllarda, finans piyasasında küçük esnaf ve tüccara kredi verecek bir kurum bulunmamaktaydı. Perşembe Pazarı esnaf ve tüccarları, Türk Ticaret Bankası'na işleri düştüğünde bin bir güçlükle karşılaşıyorlardı. Bu durum, Perşembe Pazarı tüccar ve esnafı arasında "Neden birleşerek bir banka kurmuyoruz?" düşüncesini uyandırmıştı. Kısa sürede bu öneri destek görmüş, aralarına deneyimli bankacı Ziya Alaçam'ı da alarak bu konuda resmi girişimde bulunmuşlardı. Kurucu ortakların çoğunun demir tüccarı olması nedeniyle, kurulacak bankanın ismini de kolaylıkla seçerek, Demirbank koymuşlardı. Hiçbir zorlukla karşılaşmadan, kısa sürede hayallerini gerçekleştirmiş ve 7 Eylül 1953 tarihinde Demirbank'ı kurmuşlardı. Demirbank'ın kurulmasında Ziya Alaçam, Galip Cıngıllıoğlu ve Nuri Cıngıllıoğlu'nun payı büyük olmuştu. 1950'li yıllarda daha çok bu üçlü Demirbank'ın yönetiminde etkin rol oynamıştı.

Demirbank, kuruluş amacı itibariyle diğer bankalardan ayrılmaktaydı. Enflasyonist ortamda kurulmuştu; ancak kuruluş amacı bu alanda kârı görüp vurgun yapmak değildi. Demirbank, bu amaçla kurulan banka sayısının hızla yükseldiği dönemden önce ve gereksinim sonucu kurulan bir bankaydı. Gerçek ve tutarlı bir amacı vardı: Küçük esnaf ve tüccarın kredi ihtiyacını karşılamak. Nuri Cıngıllıoğlu, Demirbank'ın kredi konusunda küçük esnafa yardım etmek üzere kurulmuş bir banka olduğunu ve kredi politikasının zengini daha zengin etmek gibi bir amaç gütmediğini ifade etmiştir.[4]

Demirbank, kurulduğu ilk günden itibaren sağlamlığın ve güvenilirliğin temsilcisi olmuştu. Nitekim 1954 yılında yayımlanan **Türk Milli Bankacılığı** isimli kitabında Mustafa Atalay, dönemin bankalarını tek tek incelemiş ve Demirbank için şunları yazmıştı:

> *"Demirbank, hiç şüphe yoktur ki, milli bankacılığımızda ileri bir merhale katedecektir. Demirbank, tasarruf sahiplerinin mutlak itimadına hak kazanmış ve süratle inkişaf eden ticari bankalarımızdan biridir. Demirbank, para biriktirerek geleceğini garanti etmek isteyenler için; sağlam bir bankamızdır."*[5]

Bu değerlendirme 45 yıl önce yapılmıştı. Demirbank, 45 yıl boyunca bu değerlendirmeyi boşa çıkaracak bir girişimde bulunmadı. Uzun yıllar temkinli bir yönetimle ve dirayetle varlığını sürdürdü. 1950 ve 1953 yılları arasında altı özel ticari banka kurulmuştu. Bu bankalardan sadece Demirbank bugüne kadar ayakta kalabildi. 1950 ve 1960 yılları arasında kurulan bankalardan ise sadece dördü; Demirbank, Çaybank (Derbank), Pamukbank ve Şekerbank günümüze kadar ulaşabildi. 1950'li yıllarda kurulan bankaların büyük bir kısmı uzun ömürlü olmamıştı.

Demirbank, bir ticari banka olarak 7 Eylül 1953 tarihinde kurulmuş, 1958 yılına kadar İstanbul, İzmir, Ankara, Adana ile Zonguldak illerinde 23 şube ve ajans açmıştı. 1960'lı yıllarda, yönetim Nuri Cıngıllıoğlu'na geçmiş, Demirbank'ın varlığını sürdürmesinde Nuri Cıngıllıoğlu'nun dürüst, istikrarlı, ihtiyatlı, muhafazakâr yönetiminin payı büyük olmuştu.

1960-1979 yılları arasında Demirbank'ın iş politikaları ihtiyat, güven, dürüstlük ve iyi niyet üzerine kurulu ilkeler temelinde oluşturuldu. Kısa vadeli ve seyyal kredi politikası izlenirken, sağlam ve güvenilir kişilere kredi verilmesine gayret gösterildi. İhtiyatlı davranılarak kârlı ancak riskli işlere girilmedi. Bundan başka banka, beklenmedik olaylara karşı, likiditesini yüksek tutmaya çalıştı. Demirbank, faaliyet kârlarını ihtiyatlara atarak sürekli özkaynaklarını güçlendirici yönde kâr

(4) Nevin Coşar, Funda Çelebi. Nuri Cıngıllıoğlu ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 6 Mart 1998.
(5) Mustafa Atalay, **Türk Milli Bankacılığı**, İstanbul, 1954, s.181.

dağıtımı politikası izledi. 1960'lı yıllarda oligopol bankacılık piyasasında küçük bir ticari banka olarak yer alan Demirbank sağlam, istikrarlı, güvenilir bir bankaydı. Demirbank, 1970'li yıllarda iktisadi hayattaki istikrarsızlıklara rağmen istikrar, sağlamlık ve süreklilik ilkelerinden taviz vermemiş, sağlamcı politikalarını sürdürmüş, maceracı ve riskli işlere hiç başvurmayan, ihtiyatlı bir politika izlemişti.

1970'li yıllarda, Türkiye siyasi ve ekonomik alanda önemli gelişmelere sahne oldu. Ekonomik alanda içe dönük ithal ikameci politikalar çarpık bir sanayileşmeye neden olmuş, finansman sorunlarına, döviz darboğazlarına ve enflasyonist bir yapıya yol açarak Türkiye'yi derin girdaplar içine sürüklemişti. Demirbank bu dönemde içe dönük, ihtiyatlı, istikrarı ön plana alan bir politika izledi. Dönemi, iktisadi ve siyasi olaylarıyla birlikte yakından gözleyerek, kazançlı bulduğu güvenli alanlarda yatırım yaptı. Ticari krediler konusunda muhafazakâr bir politika izlerken, iştirakçiliğe önem verdi. 1968 yılından itibaren sanayi alanında iştiraklere başladı. Bu gelişim, ülkede uygulanan sanayileşme ve finansman politikalarıyla uyumluydu. İçe dönük sanayileşmeyi öngören bir iktisat politikası uygulanırken, tüm bankalar gibi Demirbank da sanayi kesiminde iştiraklerde bulunmuştu. Büyük bankalar arasında süregelen şube açma yarışına katılmamış, müşteri portföyüne güvenmişti. Müşterileri de bu dönemde Demirbank'ı yalnız bırakmadılar. Bankalar Caddesi üzerinde birçok büyük banka bulunurken, müşteri yine Demirbank'a geldi. Bankacılığı seven, yaşamını Demirbank'la bütünleştiren Nuri Cıngıllıoğlu yönetiminde Demirbank, adeta bu dönemin olumsuzluklarını yaşamamışçasına, ancak derin deneyimleri de içinde barındırarak 1980 yılına ulaştı.

1980'li yıllarda değişen iktisat politikaları ve bankacılık sektöründeki gelişmelere paralel olarak Demirbank da yenilendi. 1980 ve 1988 yılları arasında değişime uyum göstermesini sağlayacak ilk adımları attı, rotasını belirledi. Gelişen yeni alanlara yöneldi, dış ticaret alanında yoğunlaştı. Temkinli kredi politikasından vazgeçmedi. Faiz yarışına hiç girmedi. Bankacılık sektöründe yaşanan krizlerden kendini korudu. 1988 yılından itibaren artan rekabet ortamında güçlü, istikrarlı ve güveni simgeleyen geleneksel değerlerini koruyup atılımcı, yeniliğe açık bir yapıya bürünerek finans dünyasındaki yerini sağlamlaştırdı. Demirbank 1980'li yıllardan güçlenerek ve yenilenerek çıktı. Bankanın yapısı, yönetimi, faaliyet konusu, personeli ve mekânında değişiklikler meydana geldi.

Ulusal bir banka olan Demirbank, uluslararası bir ihtisas bankası haline geldi, uluslararası bankacılık alanında faaliyetlerini yoğunlaştırdı ve müşteri profilini değiştirdi. Artık küçük esnaf ve tüccara değil, büyük işletmelere, özellikle ihracata yönelik şirketlere hizmet veriyordu. 1990 yılında Demirbank, halka açılan ilk bankalardan biriydi. 1990'lı yıllarda, bankanın faaliyet konuları genişledi. 1993 yılında kurumsal bankacılık faaliyetlerine yatırım bankacılığını ekleyen Demirbank, 1997 yılından itibaren bireysel bankacılık alanında da hizmet vermeye başladı.

1988 yılında, Demirbank, 30 yıl faaliyet gösterdiği Genel Müdürlük binasını terk ederek Beyoğlu'ndaki Genel Müdürlük binasına, 1990 yılında ise Esentepe'ye taşındı. Demirbank geleceğe, Levent'te inşası tamamlanan yeni Genel Müdürlük binası ile hazırlanmaktadır.

1950'li yıllarda çok ortaklı bir yönetim döneminden sonra, 1961 yılından itibaren Demirbank'ın yönetimi Nuri Cıngıllıoğlu'nun en önemli işi haline gelmişti. Giderek hisseler Cıngıllıoğlu'nun elinde toplanmış ve Demirbank, 1970'li yıllarda sanayide önemli iştirakleri olan bir aile bankasına dönüşmüştü. 1980'li yıllarda ise bir aile bankasından profesyonel,

kurumlaşmanın ağır bastığı bir yapıya doğru adımlar atılmıştı. Bankanın personeli, sermayesi, işlem hacmi sürekli artış göstermiş, işlevlerine paralel olarak banka personelinin yapısı ve niteliği değişmişti.

1988 yılında, Dr. Halit Cıngıllıoğlu Demirbank'ın genel müdürü olmuş ve Demirbank'ı, gelişen bankacılık kesimi içinde seçkin bir yere kavuşturmuştu. 1991 yılından itibaren finans sektöründe yoğunlaşan Demirbank, factoring, leasing, sigorta ve hayat sigortası alanlarına yönelmiş; Halk Bankası'nın ortaklığıyla Hollanda'da Demir Halk Bank Nederland'ı, Dünya Bankası'nın yan kuruluşu IFC ile birlikte Romanya'da Demirbank Romania SA ve Romlease'i, Kırgızistan'da Demir Kyrgyz International Bank'ı, Kazakistan'da Demir Kazakhstan Bank'ı kurmuş, Bulgaristan'da Demirbank Bulgaria AD'yi faaliyete geçirmiş, Malta ve Bahreyn'de off shore şubeler açmıştır.

Nuri Cıngıllıoğlu, Demirbank hisselerini aile üyelerine devretmiş, aile üyeleri 1993 yılında Cıngıllı Holding'i kurmuştu. Böylece aile, tüm ekonomik faaliyetlerini holding çatısı altında örgütlemeye başlamış ve Demirbank, Cıngıllı Holding'i oluşturan ana şirket olmuştu.

Bundan sonra Demirbank, kurumsallaşma yolunda önemli adımlar atmış, bir kurum kimliği oluşturmaya, açık ve profesyonel politikalar izlemeye başlamıştı. 1990'lı yıllara dek küçük bir banka olan Demirbank, son 10 yılda yaptığı atılımlarla 45. yılına aktif büyüklük sıralamasında Türkiye'nin altıncı büyük özel bankası olarak girmiştir.

Cıngıllıoğlu Ailesi ve Demirbank

Cıngıllıoğlu Ailesi Kayseri'de demir, halı ve deri ticareti ile uğraşırdı. Ailenin kökleri hayli eskiye dayanmakta, 1880'lere kadar uzanan bir ticaret geçmişi belirlenebilmektedir. Ömer Çıngıllıoğlu İngilizce bilen, Avrupa ile ticari ilişkileri olan bir tüccardı. 1919 yılında hem ithalat hem de ihracat yapıyor, Kayseri ve İstanbul'da büroları bulunuyordu. 1919 yılına ait, "Ömer Cıngıllıoğlu ve Mahdumları Company" adlı şirketin bir faturası Cıngıllıoğlu Ailesi'nin arşivinde bulunmaktadır. 1923 yılında Ömer Cıngıllıoğlu ve eşi, halı ticareti yaparak iki yıl Londra'da yaşamışlardı.[6] Londra'da bulunan halı mağazasına Kayseri'den halı ihraç edilmekteydi.

Cıngıllıoğlu Ailesi, Kayseri'nin varlıklı ve saygın ailelerinden biriydi, Kayseri'de isimleri ile anılan bir çarşı bulunmaktaydı: Cıngıllıoğlu Çarşısı.[7] Ömer Cıngıllıoğlu'nun oğlu Halit Cıngıllıoğlu, Nuri Cıngıllıoğlu'nun babasıydı, çok zeki ve ileriyi gören bir işadamıydı. Cıngıllızadelerden bir bölümü, Kayseri kendilerine ticaret için küçük gelmeye başlayınca, Cumhuriyet'in ilk yıllarında Ankara'ya taşınmışlardı. Ankara'ya taşındıklarında Nuri Cıngıllıoğlu iki yaşındaydı.

Aile üyeleri, Cumhuriyet'in ilanının ardından 1924 yılında Ankara'ya taşınmış, Ankara'da toptan inşaat malzemeleri ve demir ticareti ile uğraşmışlardı. Cıngıllızade Ömer Fevzi ve Cıngıllızade Halit Fevzi 1926 yılında, Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk özel hidrolik elektrik şirketini kurmuşlardı, kendi el yazılarıyla hazırladıkları şirket statüsüne Gazi Mustafa Kemal de onay vermişti.

Nuri Cıngıllıoğlu, yüksekokul okumak üzere, 1940 yılında 18 yaşında iken İstanbul'a gelmişti.[8] 1940'lı yıllarda aile üyeleri, hem İstanbul hem de Ankara'da inşaat malzemeleri, daha çok da demir ve çimento ticareti ile uğraşmışlardı. Nuri Cıngıllıoğlu öğrenciyken, ailenin tamamı yaz aylarını

[6] Bedri Cıngıllıoğlu ile yazışma, 29 Haziran 1998.
[7] Funda Çelebi- Mustafa Bakkalloğlu ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 22 Nisan 1998.
[8] Nevin Coşar. Dr. Halit Cıngıllıoğlu ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 25 Mayıs 1998.

Soldan sağa (ayaktakiler) - Bedri Cingillioğlu, Nuri Cingillioğlu
(oturanlar) - Ayşe Lütfiye Cingillioğlu, Ömer Cingillioğlu

İstanbul'da geçiriyordu. Daha sonra, aile üyeleri işlerini de taşıyarak İstanbul'a yerleşmeye başlamışlardı. İstanbul'a yerleştikten sonra, Perşembe Pazarı'nda "Cıngıllıoğlu Ticarethanesi" unvanlı şirket ile demir ve sac ticareti yapmaya başlamışlardı.

Nuri Cıngıllıoğlu, 1922 yılında Kayseri'de doğdu. Ortaokul ve liseyi Ankara'da Taş Mektep'te bitirdi. 1940 yılında İstanbul'a gitti; matematiği çok kuvvetli olduğundan Yüksek Bankacılık ve Muhasebe Enstitüsü'ne devam etti. Bir yandan üniversiteye devam ederken, diğer yandan demir ticaretiyle uğraştı. 1950 yılında Nuran Bakkaloğlu ile Kayseri'de evlendi. Üç çocuğu oldu: Sema, Halit ve Ali Cıngıllıoğlu. Politikaya hiç karışmadı, politikacılarla bir ilişkisi olmadı. Politika konusunda görüşleri sorulduğunda, "Hiç ilgilenmedim, biz kendi işimize bakarız" sözleriyle yanıt vermişti.

Nuri Cıngıllıoğlu, bankacılığı ve bankacılık konuşmayı seven biriydi. Ankara'da babasının işyerine yardımcı olurken, banka kurmayı kafasına koymuştu. Bununla ilgili olarak şunları anlatmaktadır: "Hiç unutmam, babam beni bir iş için bankaya gönderdiğinde, geri dönmediğimi görünce banka müdürüne telefon eder: 'Oğlum orda mı, bankacılık mı konuşuyor? İşimiz gücümüz var, bir an evvel gönder' derdi." Nuri Cıngıllıoğlu'nun bankacılığa özel bir merakı vardı. Türkiye ekonomisinin en canlı olduğu dönemde banka kurma konusunda teşebbüse geçmiş ve bunu başarmıştı. Daha sonra Demirbank'ın yönetimi ve hisselerin büyük kısmı onun elinde toplanmıştı. Nuri Cıngıllıoğlu bu durumu şu şekilde özetlemektedir: "Demircileri bir araya getirerek banka kurduk; kimisi girdi, kimisi girmedi, kimisi vazgeçti. İster istemez ben kaldım. Mehmet Bey benim kolumdan tutarak 'Mutlaka bu işi yürüteceksin Nuri Bey' dedi. Ben de yürüttüm. Başlangıçta hissemizi küçük tuttuk, daha sonra vazgeçenler olunca derledik toparladık."

1960'lı yıllarda Cıngıllıoğlu Ailesi, Demirbank'la bütünleşmişti. 1962 yılından itibaren babasıyla birlikte her sabah Karaköy'deki Avusturya Lisesi'ne giden Sema Cıngıllıoğlu, "Benim için Demirbank babamdır, babam Demirbank'tır" sözleriyle bu bütünleşmeyi anlatmaktadır.[9] Nuri Cıngıllıoğlu'nun çocukları Demirbank'la iç içe büyümüşlerdi. Sema Cıngıllıoğlu beş yıl boyunca, her gün beş saatini Demirbank'ta geçirmiş, derslerini orada yapmıştı. Hatta önüne bir Facit marka hesap makinesi verilerek hesapların takasa yetiştirilmesinde yardımcı olmak üzere kendisine toplama yaptırılmıştı. Sema Cıngıllıoğlu bunun dışında, sonraki yıllarda Osmanbey Şubesi'nde kambiyo işlerine yardım etmişti.

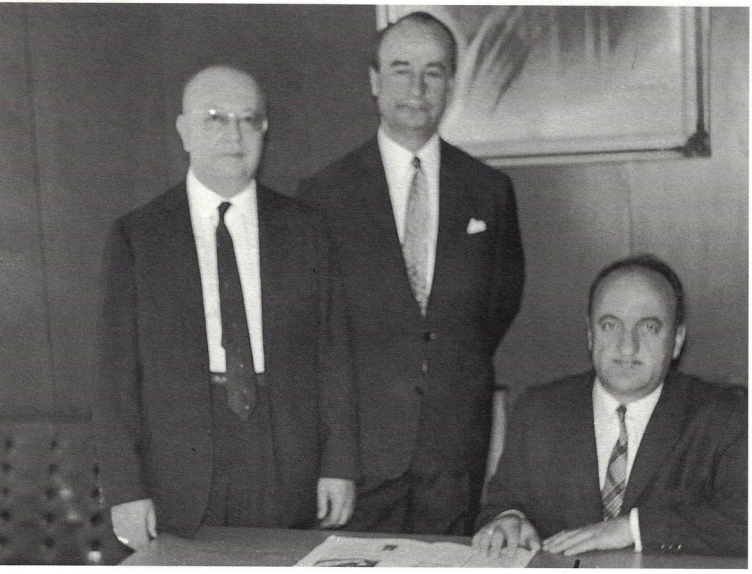
Facit marka hesap makinesi

Halit Cıngıllıoğlu, yatılı okuduğu Saint Joseph Lisesi'ndeyken cumartesi günleri okuldan çıkıp Demirbank'a, babasının yanına giderdi. Yaz tatillerinde Demirbank'ta çalışmış, klasik bankacılığı tüm yönleriyle doğrudan öğrenme fırsatına sahip olmuştu. Nuri Cıngıllıoğlu'nun çocukları, ilk bankacılık deneyimlerini Demirbank'ta edinmişlerdi. Demirbank'la birlikte büyümüşlerdi. Onlar için Demirbank'ın büyük bir manevi değeri vardı; yaşamlarının önemli bir parçasıydı. Demirbank ile iç içe büyüyen Nuri Cıngıllıoğlu'nun çocukları, bir yerde Demirbank'ın da çocuklarıydı. 1980'li yıllarda Demirbank'ı satın almak isteyenler çıkınca, buna karşı çıkmışlardı. 1988 yılında Demirbank Genel Müdürü olan Dr. Halit Cıngıllıoğlu, Demirbank'ı güçlü, orta büyüklükte bir banka haline sokmuştu. Dr. Sema Cıngıllıoğlu Demir Sigorta ve Demir Hayat Sigorta AŞ'nin, Ali Cıngıllıoğlu Demir Factoring ve Demir Finansal Kiralama AŞ'nin yönetimini üstlenmiş, böylelikle Demirbank'ın temelini oluşturduğu Cıngıllı Holding çeşitli alanlarda faaliyet göstermeye başlamıştı.

(9) Funda Çelebi. Sema Cıngıllıoğlu ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 1 Temmuz 1998.

Kuruluş ve Örgütlenme (1953-1959)

Kuruluş ve Örgütlenme (1953-1959)



Solda ayakta - Cehdi Tegin
Sağda oturan - Murahhas Aza
Nuri Cingillioğlu

Her işletmenin bir kuruluş öyküsü vardır. 1950'li yıllarda, genel ekonomik duruma, gevşek para politikasına ve artan ticaret hacmine paralel olarak kredi ihtiyacının artması, çeşitli kesimlere hitap eden birçok özel bankanın kurulmasına olanak vermişti. Demirbank, bundan 45 yıl önce bankacılığa başlamış, 1953 yılında ekonomide ve ticarette görülen canlanmanın doruk noktasında kurulmuştu. İstanbul'da dayanıklı malzeme piyasası olan Perşembe Pazarı'nda sanayi teçhizatı, yedek parçalar, demir, sac gibi maddelerin ticaretiyle uğraşan esnafın kredi gereksinimleri, ticarete ve sanayideki canlanmaya paralel olarak artmıştı. İstanbul demir piyasasında bir grup küçük esnaf ve tüccar, artan kredi sorunlarını çözmek üzere bir banka kurmak için harekete geçmişti. Aslında bu yönüyle Demirbank'ın kuruluş amacı, 19. yüzyılın sonlarındaki tüccar ve esnafın banka kurma amaçlarından pek de farklı değildi: Kredi sorunlarının çözümlenmesi.

Banka Kurma Fikrinin Doğması

DEMİRBANK
TÜRK ANONİM ORTAKLIĞI
Sermayesi : 2.000.000 T. L.
MERKEZİ : İSTANBUL
Telgraf Adresi : DEMİRBANKA
No.
..... , .../ ...../ 195.....

Demirbank'ın kullandığı ilk antetli kâğıt örneği

Demirbank'ın kurulmasında, küçük esnafın banka kredisi elde etmede yaşadığı zorluklar önemli rol oynamıştı. Kurucu ortaklardan Nuri Cıngıllıoğlu'na göre çok fazla özel banka yoktu, Türk Ticaret Bankası'na kredi almak için gidildiğinde, bin türlü zorlukla karşılaşılıyordu. Kredi verecek, bürokratik olmayan, yapıcı, küçük esnaf ve tüccara yakın bir bankaya ihtiyaç duyuluyordu.

1953 yılında kamu bankaları bankacılık piyasasına egemendi. Türk Ticaret Bankası küçük esnaf ve tüccara çeşitli zorluklar çıkartıyordu. "Herhangi bir iş için bankaya gittiğimizde kapıda bekliyorduk. Hiç unutmam, Eminönü'nde demir ticareti yaparken çalıştığım yer Türk Ticaret Bankası'ydı. Banka müdürünün yanına girmem bir meseleydi."[1] Banka müdürünün saatlerce Nuri Cıngıllıoğlu'nu bekletmesi, "Neden bu kadar sıkıntı çekiyoruz; neden biz Perşembe Pazarı tüccarları bir banka kurmuyoruz, kredi işlerimizi kendi aramızda çözümlemiyoruz?" fikrini gündeme getirmişti. Kredi elde etme konusunda yaşanan zorluklar, kredi gereksinimini bir araya gelerek çözümleme isteği, Demirbank'ın doğmasına neden olmuştu.

Banka kurma konusundaki girişim, Perşembe Pazarı tüccarları arasında kısa sürede yayılmış, Galip Cıngıllıoğlu bankanın kurulmasına öncülük yapmıştı. Banka kurma konusunu görüşmek üzere, Beyoğlu'nda Tokatlıyan Restoran'da ilk kez bir araya gelinmişti. Bankacılık küçük esnaf ve tüccarın bilmediği bir alandı. Toplantıda, "Biz başaramayız, bankacılık bilmiyoruz" gibi karşı sesler ve olumsuz yaklaşımlar arasında görüşmeler devam etmiş; Nuri Cıngıllıoğlu bu noktada kararlılığını ortaya koyarak, "Giren girsin, kimler destekliyorsa onlarla bu işi yaparız" diyerek tartışmaları sona erdirmiş ve bu konuda kesin tavrını ortaya koymuştu. Kimisi ortak olmuş, kimisi girmemiş, kimisi de sonradan vazgeçmişti. Geriye kalanlarla Demirbank'ın temeli atılmıştı. Böylece, demirciler o gün banka kurma kararını almışlardı. Demir piyasasındaki tüccarların kurduğu bir banka olduğundan isim konusunda hiç zorluk çekilmemiş, aynı toplantıda bankanın isminin Demirbank olması kararlaştırılmıştı.

Demirbank'ın bankacılık geçmişi olan tek kurucu ortağı Ziya Alaçam'dı. Ziya Alaçam, kuruluş aşamasında işlemleri yürütmüş ve bankanın oluşumunu sağlamıştı. Nuri Cıngıllıoğlu, o sırada Ziya Alaçam'a tam destek verdiğini, "İşlemlere devam et, ben arkandayım" dediğini ifade etmektedir.

(1) Nevin Coşar, Funda Çelebi, Nuri Cıngıllıoğlu ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 6 Mart 1998.

Demirbank, kuruluşu sırasında yasal prosedürde hiçbir zorlukla karşılaşılmadan, kısa sürede 79 ortak ve iki milyon lira sermaye ile kurulmuştu. Yasal olarak, sermayenin dörtte biri olan 500.000 lira bir araya getirilerek ödenmişti. Demirbank'ın kuruluşuna İcra Vekilleri Heyeti'nin 31 Temmuz 1953 tarih ve 4-1236 sayılı kararı ile izin verilmiş, bankanın ana sözleşmesi 5 Eylül 1953 tarihinde İstanbul Asliye Mahkemesi Birinci Ticaret Dairesi'nde tasdik edilerek, 7 Eylül 1953 tarihinde kuruluşu kararlaştırılmıştı. 15 Eylül 1953 tarihinde ise ana sözleşme, Sicilli Ticaret Gazetesi'nin 8032 sayılı nüshasında yayınlanarak yasal işlemler tamamlanmıştı. Bu işlemler sonucunda büyük amaç gerçekleşmiş, Demirbank resmen kurulmuştu.

Demirbank bir anonim ortaklık olarak kuruldu. Ana sözleşmesine göre, banka her çeşit ticari ve sınai iş, kredi işleri, kambiyo, banka hizmetleri, her nevi esham, tahvilat, hazine bonoları alım satımı, tevdiat kabulü, sigortacılık ile her nevi bankacılık işlerini yapmak üzere kurulmuştu. Ayrıca banka, her çeşit ticaret -ithalat, ihracat, dahili ticaret- ve komisyon işlerine; ticari vekâlet, mümessillik, muhabirlik ve acente işleri ile sanayi ve maden işlerine doğrudan veya iştirak yoluyla ödenmiş sermaye ve ihtiyat akçaları toplamını aşmayan bir miktara kadar girebilir, her türlü nakliyecilik ve antrepoculuk işi yapabilirdi. Bu işler bankanın çalışma alanlarını sınırlamamaktaydı. Demirbank'ın müddeti, tescil ve ilan tarihinden itibaren 80 yıl olarak belirlenmişti.

Kurucu Ortaklar

Eşref Akatlı *(Tüccar)*
Hulusi Akbay *(Tüccar)*
Necati Akın *(Tüccar)*
Ziya Alaçam *(Bankacı)*
Yalçın Altay *(Tüccar)*
Muzaffer Arpacîoğlu *(Tüccar)*
Arşak Atam *(Tüccar)*
Onnik Balıkçıyan *(Tüccar)*
Mustafa Balcı *(Tüccar)*
Ali Bayraktaroğlu *(Tüccar)*
Hrant Boyacıoğlu *(Tüccar)*
Nişan Boyacıoğlu *(Tüccar)*
İ. Bedrettin Cıngıllıoğlu *(Tüccar)*
Galip Cıngıllıoğlu *(Tüccar)*
Halide Cıngıllıoğlu *(Tüccar)*
Nuri Cıngıllıoğlu *(Tüccar)*
Mehmet Cumalı *(Tüccar)*
Zekeriya Çamlı *(Tüccar)*
Feyyaz Çetin *(Tüccar)*
Hamdi Çolakoğlu *(Tüccar)*

A. Vedat Çolakoğlu *(Tüccar)*
Avram Çukuroğlu *(Tüccar)*
Avni Demir *(Tüccar)*
Yordan Demircioğlu *(Tüccar)*
Karnik Derbekyan *(Tüccar)*
Yuvan Dermesonlıoğlu *(Tüccar)*
Aleksan Diradiroğlu *(Tüccar)*
Amir Dışpençe *(Tüccar)*
Dimitri Kapısızoğlu-Elefteriyos Dermosonoğlu Kol. Şti.
Selahattin Dostal *(Müteahhit)*
Ömer Dönmez *(Tüccar)*
Abdül Eder *(Tüccar)*
Yorgi Elefteriadis *(Tüccar)*
Ragıp Enbiyaoğlu *(Tüccar)*
Saracettin Erali *(Tüccar)*
Erciyes Limited Ortaklığı
Fehmi Erenyol *(Tüccar)*
Necati Erk *(Tüccar)*
Bahaettin Erkıran *(Tüccar)*

Necati Erkmen *(Tüccar)*
Mahmut Şevket Ersoy *(Tüccar)*
Dimitri Göçgöçoğlu *(Tüccar)*
Armenak Gönciyan *(Tüccar)*
Emin Güraç *(Tüccar)*
Aris Hamacıyan
Vartan Hidiş *(Tüccar)*
Karakin Horhoroni *(Tüccar)*
Vangel Hristidis *(Tüccar)*
Kâmuran İşmen *(Tüccar)*
Kâzım İşmen *(Tüccar)*
Nubar Kalaycıoğlu *(Tüccar)*
Yakavos Karakaş *(Tüccar)*
İsmail Hakkı Kaymak *(Tüccar)*
Hristo Keçecioğlu *(Tüccar)*
Yani Keçecioğlu *(Tüccar)*
Mahmut Şevket Kızılkaya *(Tüccar)*
Nimet Kızılkaya *(Ev kadını)*
Enver Köksalan *(Tüccar)*
Niyazi Köksalan *(Tüccar)*

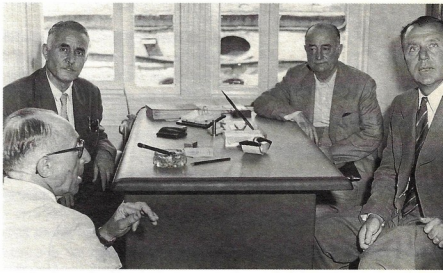
Ara Kuyumcuyan *(Tüccar)*
Ragıp Metiner *(Tüccar)*
Ewalt Meyer *(Komisyoncu)*
Nuri Mısırlıoğlu *(Tüccar)*
Osman Mörel *(Müteahhit)*
Niyazi Mutaf *(Tüccar)*
Omiros S. Isakidis ve Yakavos D. Kondopulos Kol. Şti.
Özgen Sanayi ve Ticaret Limited Ortaklığı
Kemal Pakün *(Tüccar)*
Robert Passega *(Mühendis)*
Kâmil Soytürk *(Tüccar)*
Bekir Sıtkı Şensöz *(Tüccar)*
Nuri Temizsoy *(Tüccar)*
Abdullah Tokaç *(Tüccar)*
Şerif Tuğrul *(Müteahhit)*
Hüseyin Avni Uludağ *(Tüccar)*
Rıza Ün *(Tüccar)*
Sahir Yönsel *(Tüccar)*

Demirbank, oldukça kalabalık bir kurucu ortaklar listesine sahipti. 79 kişi bir araya gelip sermayelerini birleştirerek Demirbank'ı kurmuşlardı. Bankanın kurucu ortaklarının büyük bölümünü Perşembe Pazarı tüccarları oluşturmaktaydı. Ayrıca iki kolektif ve bir limited şirket, bir mühendis, iki müteahhit ile iki ev kadını ve bir bankacı Demirbank'ın kurucu ortakları arasında yer alıyordu. Cıngıllıoğlu Ailesi'nden dört kişi kurucu ortaklar arasında bulunmaktaydı. Bunlar Galip Cıngıllıoğlu, Nuri Cıngıllıoğlu, Halide Cıngıllıoğlu ve İbrahim Bedrettin Cıngıllıoğlu'ydu. İki ev

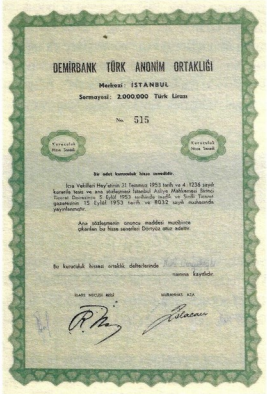
kadınından biri de Halide Cıngıllıoğlu'ydu. 79 ortaktan 27'si gayrimüslimdi. Demirbank'ın bu yapısı, 1953 yıllarında Galata'daki ticaretin etnik yapısını gösteren İstanbul mozaiğinin küçük bir kesitiydi. Bu konuda, Nuri Cıngıllıoğlu, kuruluş sırasında her gelene kapının açık olduğunu, "İllaki Türkler olacak, diğerleri olmasın" diye bir ayrım yapılmadığını ifade etmişti. Bunların hepsi demircilikle uğraşan kimselerdi.

Başlangıç Sermayesi

Demirbank, beheri bin lira kıymetinde iki bin hisseye bölünmüş iki milyon lira sermaye ile kurulmuş, bu sermayenin %25'lik kısmı nakden ödenmişti. Sermaye karşılığında, iki milyon liralık hamiline muharrer hisse senetleri çıkarılmıştı. Ayrıca, başlangıçta toplam 430 adet hisse senedi bastırılmıştı. Hisse senetlerinden 400 adedi, taahhüt edilen her 5.000 liralık sermaye için bir tane olmak üzere kurucu ortaklara, geri kalan otuz adedi de bankanın kuruluş ve inkişafında yararlılığı görülenlere, bir defaya mahsus olmak üzere, İdare Meclisi kararı ile bedelsiz olarak dağıtılmıştı.[2]



Sol üstte - Murahhas Aza Ziya Alaçam



DEMİRBANK TÜRK ANONİM ORTAKLIĞI

Merkezi: İSTANBUL

Sermayesi: 2.000.000 Türk Lirası

No. 515

Kuruculuk Hisse Senedi

Kuruculuk Hisse Senedi

Bir adet kuruculuk hisse senedidir.

İzve Vekilleri Heyi'nin 21 Temmuz 1953 tarih ve 4. 1236 sayılı kararla tesis ve ana sözleşmesi İstanbul Asliye Mahkemesi Sınıfı Ticaret Dairesinin 5 Eylül 1953 tarihinde tasdik ve Sicili Ticaret gazetesinin 15 Eylül 1953 tarih ve 8032 sayılı nüshasında yayınlanmıştır.

Ana sözleşmesin uzunca maddesi muzibince aşağıdan bu hisse senetleri Dönüşüz olup adettir.

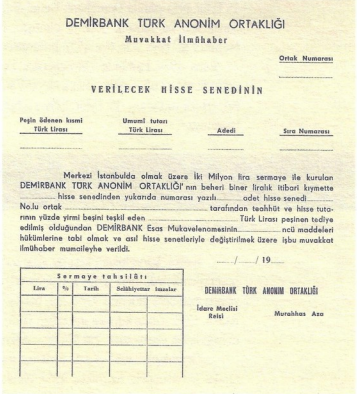
Bu kuruculuk hissesi ortaklık defterlerinde

namına kaydedir.

İDARE MECLİSİ REİSİ

MURAHHAS AZA

Kurucu Hisse Senedi



DEMİRBANK TÜRK ANONİM ORTAKLIĞI

Muvakkat İlmühaber

Ortak Numarası

VERİLECEK HİSSE SENEDİNİN

Peşin ödenen kısmı Türk Lirası	Umumî tutarı Türk Lirası	Adedi	Sıra Numarası

Merkezi İstanbulda olmak üzere İki Milyon lira sermaye ile kurulan DEMİRBANK TÜRK ANONİM ORTAKLIĞI'nın beheri biner liralık itibari kıymette ..... hisse senedinden yukarıda numarası yazılı ..... adet hisse senedi ..... No.lu ortak ..... tarafından taahhüt ve hisse tutarının yüzde yirmi beşini teşkil eden ..... Türk Lirası peşinen tediye edilmiş olduğundan DEMİRBANK Esas Mukavelenamesinin ..... ncü maddeleri hükümlerine tabi olmak ve asıl hisse senetleriyle değiştirilmek üzere işbu muvakkat ilmühaber mumaileyhe verildi.

..../..../ 19....

Sermaye tahsilâtı

Lira	%	Tarih	Sahibiyetler	İmzalar

DEMİRBANK TÜRK ANONİM ORTAKLIĞI

İdare Meclisi Reisi

Murahhas Aza

Geçici Hisse Senedi karşılığı verilen bir makbuz

(2) Mücahit Tavlu, **Demirbank Arşivi**.

İlk İdare Meclisi

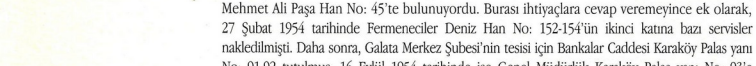
Bankanın ana sözleşmesinde belirlenen ilk İdare Meclisi, ortaklar arasından seçilen dokuz üyeden oluşmuştu. İlk İdare Meclisi'ne üç sene süreyle Galip Cıngıllıoğlu, Mahmut Şevket Kızılkaya, Kâzım İşmen, Avni Demir, Ömer Dönmez, Rıza Ün, Nişan Boyacıoğlu, Hamdi Çolakoğlu ve Ziya Alaçam seçilmişlerdi. İlk İdare Meclisi, üçüncü hesap senesine ait bilançonun Genel Kurul tarafından kabul ve tasdikine kadar vazife gördükten sonra, seçim yenilenecekti. Seçim yenilendikten sonra ilk senelerde kura yoluyla, daha sonraları kıdem sırasıyla her sene bir veya iki üye çıkarılarak yerlerine başkaları seçilecekti.

23 Aralık 1953 tarihli İdare Meclisi'nde, İdare Meclisi reisliğine Rıza Ün getirilmiş, Ziya Alaçam ve Galip Cıngıllıoğlu murahhas aza, Necati Akın ve Hulusi Aksoy ise murakıp seçilmişlerdi. Murahhas Aza Ziya Alaçam, aslen İş Bankalıydı. 1948 yılında kurulan Akbank'ın ilk genel müdürüydü. 1952 yılında Akbank'tan ayrıldıktan sonra İstanbul'a gelmiş, Perşembe Pazarı tüccarlarının banka kurma girişimlerine rehberlik yapmış ve kurucu ortak olmuştu. Demirbank'ın tek bankacı kurucu ortağıydı. Bankacılık ve banka kurma konusunda deneyimli biriydi.

İlk murahhas azalardan Galip Cıngıllıoğlu, Demirbank'ın aktif kurucu ortaklarından biriydi. Nuri Cıngıllıoğlu'nun amcası olan Galip Cıngıllıoğlu, ilk yıllarda bankanın işleriyle yakından ilgilenirdi. Dönemin bir banka personelinin anlattığına göre, Galip Cıngıllıoğlu her sabah bankaya uğrar; "Nasılsınız, iyi misiniz, bir şeye ihtiyacınız var mı?" diye sorardı. Daha sonra, Perşembe Pazarı'nda bulunan demir ticarethanesine giderdi. Akşam, tekrar bankaya uğradığında, "Bugünü nasıl geçirdiniz, ne yaptınız, para kazandınız mı?" diye sorardı. Kısa bir süre sonra hastalanan Galip Cıngıllıoğlu'nun bankaya gelememesi üzerine, bankayla ilgili işlerle Nuri Cıngıllıoğlu ilgilenmeye başlamıştı.[3]

İlk Genel Müdürlük

15 Eylül 1953 yılında Demirbank Genel Müdürlüğü faaliyete başladı. 1953 yılının son üç buçuk ayı banka için bir hazırlık dönemi olmuştu. Demirbank'ın faaliyete ilk başladığı mekân Galata'da, Mehmet Ali Paşa Han No: 45'te bulunuyordu. Burası ihtiyaçlara cevap veremeyince ek olarak, 27 Şubat 1954 tarihinde Fermeneciler Deniz Han No: 152-154'ün ikinci katına bazı servisler nakledilmişti. Daha sonra, Galata Merkez Şubesi'nin tesisi için Bankalar Caddesi Karaköy Palas yanı No: 91-92 tutulmuş, 16 Eylül 1954 tarihinde ise Genel Müdürlük Karaköy Palas yanı No: 93'e taşınmıştı.[4]



Demirbank'ın ilk aylarda nakledildiği Fermeneciler Caddesi'nde bulunan mekânı

Banka, kurulduktan kısa bir süre sonra plasmanlara başlamıştı. Yaptığı ilk işlemler avans ve senet işlemleriydi. 1953 yılının son üç ayında 89.323 lira tutarında çok cüzi bir plasman yapmıştı. 1953 yılında personel giderleri 9.856 lira, bankacılık işlemleri sonucu elde edilen gelir ise 3.557 liraydı. Banka, 1953 yılında kuruluş masrafları nedeniyle 32.769 lira zarar etmişti. 1953 yılı sonuna kadar iki milyon liralık sermayenin 798.526 lirası ödenmişti.

Demirbank, 1953 yılında mevduat toplamadı. Mevduat toplanması, şube açılması ve eleman temini konusundaki hazırlıklar 1954 yılının Nisan ayında tamamlanmıştı. Bu sürede Demirbank, kurulduğunu ve yakında hizmete gireceğini kamuoyuna gazete ilanlarıyla duyuruyor, halkın yeni yılını kutluyordu.

(3) Funda Çelebi, Jale Demirtürk ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 13 Şubat 1998.
(4) **Ticaret Sicili, Demirbank Dosyası**: 1

DEMİRBANK
Tersane Ajansı
Bütün Servisleriyle Hizmetinizdedir
Tersane Ajansı
DEMİRBANK
1954
Aylık İkramiyelerinizden Bazıları
★ APARTIMAN DAİRELERİ
★ KİLOLARLA ALTIN,
★ BİNLERCE LİRA,
★ PIRLANTA ve ELMAS ZİFNETLER
★ AVRUPA SEYAHATLERİ
★ BURSA ve YALOVADA 15 GÜNLÜK DİNLENME,
★ VE SAİRE....
TERSANE AJANSIMIZ
★ Güzel, çeşitli açılış hediyeleri vermekte günlük, haftalık ikramiyelerine devam etmektedir.
★ İkramiyeler arasında tek taşlı pırlanta yüzükler, Beşibiryerdeler, radyolar, lüks gibi çok kıymetli şeyler vardır.
★ Her 150 liraya bir kur'a numarası...
★ İstanbul haricinden hesap açtırmak istiyenlerin havale ücretleriyle ikramiyelerin gönderme masrafları Bankaya aittir.
ADRES:
Galata - Persembe Pazarı, Mahmudiye (Tersane) caddesi 174
Telefon: 44467 - 49626
DEMİRBANK
NOTLAR:
DEMİRBANK
İSTİFADE EDİNİZ

Denizbank Galata Şubesi'nin açılışı

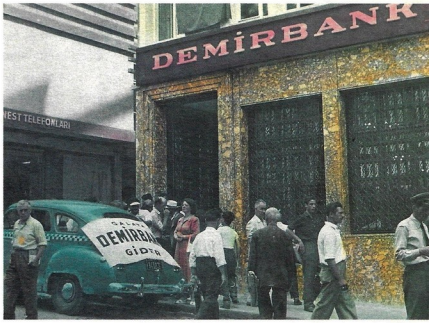
Cumhuriyet Gazetesi'nde yayınlanan ilan, Aralık 1954

İlk Ajans ve İlk Şube

İdare Meclisi, 27 Şubat 1954 tarihinde Galata Merkez Şubesi'nin tesisini ve Tersane Ajansı'nın ilk ajans olarak, Tersane Caddesi No: 174-176'da açılmasını karara bağladı. İlk ajansı açma hazırlıkları yoğunlaştı, açılış hediyeleri seçildi, ikramiye piyangosu planı belirlendi. İlk şube müdürü olarak Kemal Cinkılıç seçildi. Basın organlarında ilanlar artırıldı. Açılış için ikramiye piyangoları hazırlandı. Tersane Ajansı'nın, 5 Nisan 1954 tarihinde açılmasıyla birlikte, mevduat toplama çalışmalarına başlandı.

Demirbank'ın bir ilan panosu

Açılışa binlerce vatandaş katılmış, Cumhuriyet Gazetesi'ne göre banka, ilk hamlede halkın büyük ilgisine mazhar olmuştu. Akşam geç vakitlere kadar halk hesap açtırmaya gelmiş, itina ile seçilmiş açılış hediyelerine ilgi büyük olmuştu. İlk gün, bu nedenle yüksek düzeyde bir mevduat toplanmıştı.[5]



Demirbank Galata Şubesi'nin açılışına yolcu taşıyan dolmuşlar

Daha sonra, Ağustos ayında Galata Şubesi, Karaköy Palas yanı No: 91-92'de, merkez şube olarak açıldı. Açılışı ihtişamlı oldu. Geniş bir kampanya yapılmıştı. Helikopterle Demirbank reklam broşürleri havadan atılmış, güneş siperlikleri ve dereceler dağıtılmıştı.[6] Açılış gününde Demirbank, İstanbul tramvaylarında seyahat promosyonu yapmıştı. Tramvayların üzerine "**Demirbank'a Gider**" panoları yerleştirilmişti. Ayrıca zengin hediyeler ve ikramiye piyangosu ile açılış desteklenmişti.

İkramiye piyangoları, İkinci Dünya Savaşı sonrası bankacılığının ayrılmaz bir parçasıydı. Bankalar, mevduat toplamak için ikramiye çekilişleriyle kıyasıya bir yarış içinde bulunuyorlardı. Demirbank, ilk ajansıyla birlikte, ikramiyeciliği mevduat kazanmak üzere yaygın bir biçimde

(5) **Cumhuriyet Gazetesi**, 6 Nisan 1954.
(6) Funda Çelebi. Jale Demirtürk ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 13 Şubat 1998.

kullanmaya başlamıştı. Tersane Ajansı'nın açılışında, açılacak her 150 liralık hesaba, bayan ve bayların arzularına cevap verir mahiyette dikkatle seçildiği özellikle vurgulanan açılış hediyeleri verilmekteydi. Ayrıca hesap sahibi günlük, haftalık, aylık çekilişlere katılma hakkı kazanmaktaydı.

1954 yılında günlük ikramiyeler şunlardı: Tek taş pırlanta yüzük, iki adet gümüş şekerlik, iki adet gümüş kahve tepsisi, beş adet gümüş vazo, fotoğraf makinesi, masa saati, emprime kadın kumaşı, beşibirlik, iki adet

Aralık 1954, Cumhuriyet Gazetesi

Ağustos 1955, Cumhuriyet Gazetesi

Demirbank Galata Şubesi'nin açılışı

kol saati, duvar saati, kupon İngiliz erkek kumaşı, iki adet gümüş sigara tablası, keten kadın kumaşı, radyo, altın bilezik.

14 Nisan 1954 tarihinde Demirbank'ın ilk haftalık ikramiye çekilişi yapıldı. Haftalık ikramiyeler şunlardı: Manchester tipi taban halısı, altın Adana burma bilezik, dikiş makinesi, kol saati, gümüş şekerlik, emprime kadın elbiseliği, gümüş vazo, masa saati, gümüş sigara tablası, dolmakalem.

30 Haziran çekilişinde ise, Kurtuluş'ta bir apartman dairesi, bir kilo altın, lüks sayfiye evinde yazlık ikamet, üç talihliye mücevherat, 15 talihliye Yalova Termal'de ve Uludağ'da çift kişilik tatil verilmekteydi.

Yıl sonu ikramiyesinin boyutu ise daha da büyüktü: Bir kişiye 12.500 lira değerinde apartman dairesi, 280 kişiye toplam 10.000 liralık para ikramiyeleri, 10 kişiye 10.000 lira değerinde cihaz sigorta poliçesi, 10 kişiye 10.000 lira değerinde tahsil sigorta poliçesi, toplam 301 kişiye 42.500 liralık ikramiye dağıtılacaktı.

Demirbank'ta İstanbul dışından da hesap açtırmak mümkündü. Üstelik, İstanbul dışından hesap açtırmak isteyenlerin havale ücretleriyle ikramiyelerinin gönderme masraflarını ve intikal vergilerini Demirbank ödemekteydi. Genel Müdürlük'ün düzenlediği ikramiye çekilişleri, 1954 yılında açılan tüm ajans ve şubelerde geçerliydi. Ayrıca çekilişler dışında, yatırılan paranın iki misline kadar çeşitli derecelerde para ikramiyeleri

verilmekte, küçük cari hesap açanlar kendilerine ayrılacak devlet tahvilleri ikramiyelerinden tek başına istifade edebilmekteydiler.

30 Aralık 1954 çekilişinde, apartman dairesi Galata Merkez Şubesi'nde hesabı bulunan Melih Özhan isimli bir şahsa çıkmıştı. Bunun dışında 300 talihli çeşitli para, altın ve tahvil ikramiyeleri kazanmıştı.

Her şubenin veya ajansın hizmete girişinde, bir yandan açılış hediyeleri verilirken, öte yandan özel çekilişler düzenlenmekteydi. Örneğin, Kadıköylüler için Kadıköy Ajansı'nda açılacak vadeli ve vadesiz hesaplara, 29 Ağustos 1955 tarihinde çekilmek üzere, 5.000 liralık Zafer Bayramı çekilişi düzenlenmişti.[7]

1954 yılı içinde, İstanbul'un iş ve piyasa merkezlerinde yeni ajans ve şubeler açılmaya devam edilmişti. İdare Meclisi, Merkez Şubesi ve Tersane Ajansı'nın ardından, Osmanbey'in bankacılık muamelelerine çok uygun bir yer olduğu düşüncesiyle, Osmanbey mıntıkasında bir ajans açılmasına karar verdi. Bina tedariki, onarımı ve ajansın açılması konusundaki işlerin murahhas azalarca yapılması kararlaştırıldı.[8] Daha sonra Zeytinburnu ve Kuzguncuk'ta, Beşiktaş, Tarlabaşı, Yeşilköy, Yemiş Nalburlar'da birer ajans açılmasının mevduat toplanması ve propaganda bakımından faydalı olacağı düşünüldü. Ayrıca, Aralık ayında, muhitin ticari merkez olması ve bankaya mühim miktarda tevdiat sağlayacağı gerekçesiyle Sirkeci Ajansı'nın açılmasına karar verildi. 1954 yılında altı ajans açılabildi. Bunlar Tersane, Osmanbey, Zeytinburnu, Kadıköy, Tarlabaşı ve Beşiktaş ajanslarıydı. Sirkeci Ajansı ise 1955 yılında hizmete girdi.

Demirbank, bir yandan mevduat toplama çalışmalarını sürdürürken, öte yandan faaliyetleri için gerekli işlemleri yapmaya devam ediyordu. 1954 yılında Demirbank (Merkez Şube ve Tersane Şubesi için) ödünç para verme beyannamesinde, açık kredi şeklindeki muameleler için %9, diğer kredi şeklindeki muameleler için ise %7 oranında faiz belirledi.[9] 2 Temmuz 1954 tarihinde, Türk Parasını Koruma Kanunu sınırları içinde, Demirbank'a döviz bulundurma yetkisi verildi.[10]

Demirbank, 1954 yılında toplam 7.4 milyon lira mevduat toplamış, 7.9 milyon liralık plasman yapmıştı. Ayrıca bir miktar açık kredi verilmişti. Kredi talebi yüksekti; çoğunluğunu küçük esnaf ve tüccarın oluşturduğu geniş bir kesim Demirbank'tan kredi talep ediyordu. Bankanın gelirlerinin büyük bölümünü, alınan faiz ve komisyonlar oluşturuyordu. Ancak kuruluş ve şubeleşmenin getirdiği masraflar nedeniyle, 1954 yılında kâr elde edilememişti.

Başveznedardan ikramiyesini alan bir müşteri

(7) **Milliyet Gazetesi**, 13 Ağustos 1955.
(8) **Sicilli Ticaret Gazetesi**, 26 Mayıs 1954, s. 1.
(9) **Sicilli Ticaret Gazetesi**, 18 Mayıs 1954, s. 6.
(10) **Demirbank Arşivi**.

İlk Genel Kurul

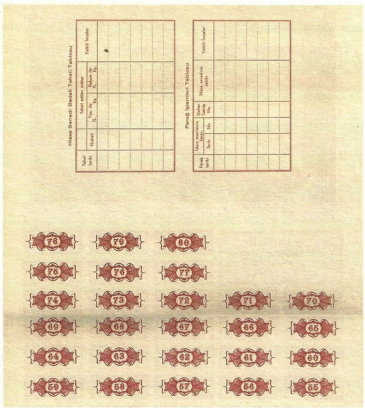
Demirbank'ın ilk Genel Kurul toplantısı, 19 Mart 1954 tarihinde Fermeneciler Caddesi No: 52-54'te bulunan Deniz Han'ın ikinci katında yapıldı.[11] İdare Meclisi reisi, Kâzım İşmen'di. Genel Kurul'da, banka sermayesini teşkil eden 2000 hisseden 1520'si temsil ediliyordu. En fazla hisseye sahip olan Ziya Alaçam ve Ömer Dönmez oy toplamaya memur edilmişti. Vefat eden ortaklardan Emin Güraç için bir dakikalık saygı duruşu yapıldıktan sonra, İdare Meclisi Raporu okunmuştu. Toplantıda, ana sözleşmede belirtilen İdare Meclisi üyelerinden ikisi istifa etmişti. Bunun üzerine, İdare Meclisi'nin dokuz üye yerine, yedi üyeden oluşması kabul edilmişti. Ayrıca, sadece bir murakıp olması ve Necati Akın'ın 150 lira aylıkla murakıp seçilmesi onaylanmıştı. Yeni İdare Meclisi ise Reis Kâzım İşmen, üyeler Nişan Boyacıoğlu, Hamdi Çolakoğlu, Rıza Ün, Ömer Dönmez, Galip Cıngıllıoğlu ve Ziya Alaçam'dan oluşmaktaydı.

Demirbank Genel Kurulu üyeleri

(11) **Sicilli Ticaret Gazetesi**, 10 Nisan 1954, s. 5.

İlk Sermaye Artırımı

İdare Meclisi, banka işlemlerini genişletmek, yurdun çeşitli yörelerinde şube açabilmek ve güçlü bir sermaye tabanına sahip olmak için sermaye artırımı çalışmalarına hız verdi. 15 Ekim 1954'te Olağanüstü Genel Kurul'u toplantıya çağırdı. Olağanüstü Genel Kurul toplantısında iki bin hissenin 1660'ı temsil edilmekteydi. En fazla hisseye sahip olan Ziya Alaçam ve Rıza Ün oy toplamak üzere memur edilmişlerdi. Ortaklardan Ömer Dönmez için iki dakikalık saygı duruşunda bulunulduktan sonra, sermaye artırımı kararı oya sunulmuştu. 1660 hissenin 1545'i sermayenin 10 milyon liraya yükseltilmesini kabul etmiş, 115 adedi ise aleyhte oy kullanarak mevcut durumun devamını istemişti. Sermaye, çoğunluğun oylarıyla, iki milyon liradan 10 milyon liraya yükseltilmiş, artırılan kısmın B serisi biner liralık sekiz bin hisseden oluşması öngörülmüştü. Bir ortağın sahip olacağı oy adedi eski sözleşmeye göre 10 iken 20'ye çıkarılmış, vekâleten temsil olanağı getirilmişti.[12] Bu şekilde, banka daha da büyük bir sermaye ile güçlenerek yoluna devam etmiş ve yurdun çeşitli yerlerinde faaliyette bulunma imkânını elde etmişti.



Demirbank Türk Anonim Şirketi Hisse Senedi

(12) **Sicili Ticaret Gazetesi**, 4 Kasım 1954.

İdare Meclisi'ndeki Değişiklikler

Demirbank'ın İdare Meclisi'nde sık sık değişiklikler meydana gelmekteydi. Olağanüstü Genel Kurul sonrasında, Olağan Genel Kurul'a kadar geçen süre içinde İdare Meclisi'nde birçok değişiklik meydana gelmişti. Bu değişiklikler 1955 yılında da devam etti. 9 Aralık 1954 tarihinde İdare Meclisi'nden rahatsızlığı nedeniyle ayrılan Kâzım İşmen'den boşalan reislik görevine Rıza Ün, Kâzım İşmen'den boşalan üyeliğe ise Nuri Cıngıllıoğlu seçildi. Galip Cıngıllıoğlu ise sermayenin 10 milyon liraya yükseltilmesinden sonra, yeni sermayedarların İdare Meclisi'nde temsilinin sağlanması gerektiğini düşünerek istifa etmişti. Oysa ana sözleşmeye göre, ilk İdare Meclisi üyeleri üç yıl için seçilmişlerdi. Üç yıllık süre dolmadan İdare Meclisi üyeleri birçok kez değişmişti. Galip Cıngıllıoğlu'nun murahhas azalıktan ayrılması üzerine yerine Nişan Boyacıoğlu seçildi.[13] 2 Şubat 1955 tarihinde İdare Meclisi, Reis Rıza Ün, Reis Vekili Nişan Boyacıoğlu, Nuri Cıngıllıoğlu ve Ziya Alaçam'dan oluşuyordu.

Kısa bir süre sonra, bir istifa daha geliyor ve Ziya Alaçam, 19 Mart 1955 tarihinde İdare Meclisi'ne yazdığı dilekçede, başka işlerle uğraşmak istediğini ifade ederek istifa ediyordu. Bu nedenle, İdare Meclisi üyeleri yeniden değişmiş, ayrıca 21 Mart 1955 tarihinde yapılan genel kurulda üye sayısının yeniden dokuza çıkarılmasına karar verilmişti. Genel Kurul'da, İdare Meclisi reisliğine Rıza Ün, reis vekilliğine Nişan Boyacıoğlu, üyeliklere Hamdi Çolakoğlu, Nuri Cıngıllıoğlu, Ara Kuyumcuyan, Arif Aydın, Kâmuran İşmen, Sabahattin Sungurluoğlu ve Necati Erkmen seçilmişti. Denetçi ise Necati Akın'dı.

İdare Meclisi, 23 Mart 1955 tarihinde Nuri Cıngıllıoğlu, Arif Aydın ve Necati Erkmen'i ücret verilmeksizin murahhas azalıklara, Nuri Cıngıllıoğlu ve Ara Kuyumcuyan'ı İdare Komitesi üyeliklerine seçmişti. Ayrıca İdare Meclisi toplantılarının olağanüstü haller dışında, her hafta çarşamba günleri saat 17.00'de yapılması kararlaştırılmıştı. Böylece, kuruluşundan itibaren İdare Meclisi'nde meydana gelen değişiklikler son bulmuş, toplantılar periyodik bir hale getirilmişti.

Galip Cıngıllıoğlu ve Ziya Alaçam banka çalışanlarıyla

(13) **Sicilli Ticaret Gazetesi**, 15 Ocak 1955.

Yeni Şubeler

1954 yılının son aylarında Demirbank'ta neşriyat şefi olarak göreve başlayan Rebiî Baraz, ilk iş olarak, Karabük Şubesi'ni açmak üzere hazırlık çalışmalarına başlamıştı. Şubenin yer seçimi için Karabük'e giderek fotoğraf makinesiyle sabit reklam tesislerini tespit etmeye çalışmış, ancak fotoğraf çekmenin yasak olduğu Karabük'te fotoğraf çektiği görülünce casus sanılarak tevkif edilmişti. Altı saat kadar nezarethanede kaldıktan sonra Mustafa Bey adında Karabüklü bir demir tüccarı aracılığıyla nezarethaneden kurtulabilmişti.[14] Demirbank'ın kurucuları ve müşteri kitlesi demir tüccarlarıydı; bunlar Karabük'ün demir çelik işleriyle uğraştıklarından, İstanbul dışında ilk şubenin Karabük'te açılması düşünülmüştü. Ankara'da da geniş bir müşteri potansiyeli bulunmaktaydı. Bu yönde, Demirbank İdare Meclisi, ülke genelinde İstanbul ve Anadolu'nun iş ve piyasa merkezlerinde şube açmak üzere adımlar attı ve ilk etapta Ankara, Karabük ve Adana'da şube açma izni aldı. Birbiri ardı sıra 1955 yılında altı yeni şube ve ajans daha açıldı. Bunlar Kuzguncuk, Sirkeci, Kadıköy, Ankara, Karabük ve Yeşilköy'dü. 1955 yılında, İstanbul dışında ilk şube ise Ankara'da açılmıştı.

1955 yılında Rebiî Baraz tarafından hazırlanmış bir el ilanı

Sirkeci, Kadıköy ve Yeşilköy bankaların yoğunlaştığı merkezlerdi; ancak Kuzguncuk farklı bir konuma sahipti. Kuzguncuk o sıralar şubelerin yoğunlaştığı merkezlerden uzak bir yerdi, işyerleri yoktu, kalabalık bir yerleşim merkezi de değildi. Nuri Cıngıllıoğlu'nun çocukluğunun bir bölümü Kuzguncuk'ta geçmişti. Nuri Cıngıllıoğlu oradaki eşrafı tanıyordu. Bu nedenle, Demirbank, Kuzguncuk'ta yaşayan birkaç gayrimüslim zengin tüccarın mevduatını toplamak için Kuzguncuk Ajansı'nı açmıştı. Kuzguncuk Ajansı'na müdür olarak Sedat Dalgıç, veznedar olarak Stelyo Hristakis atanmıştı.

Yeni açılan şube ve ajanslarla, 6 Eylül 1955 tarihine kadar 7.3 milyon liradan 10.3 milyon liraya yükselen mevduat, 6-7 Eylül olayları nedeniyle duraklamıştı. 6-7 Eylül olayları nedeniyle tüm bankalarda görülen mevduat çekilişleri, Demirbank'ta da görülmüş ve on beş-yirmi gün devam etmişti. O sırada Demirbank'ta çalışan Jale Demirtürk'ün anlattığına göre, 6-7 Eylül olayları sırasında her taraf yıkılmış, yağma edilen dükkânların malları yerlere saçılmıştı; sabah Demirbank'ın Yemiş Nalburlar Şubesi'ne zor ulaşmışlardı. Bu olaylar sırasında, bankada birkaç gün ödeme yapılmamış ve hiçbir hizmet verilememiş, banka

Bankalar 1950'li yılların ilk yarısında, özellikle İstanbul, İzmir ve Ankara'da belirli semtlerde toplanmıştı. Örneğin, Ankara'da Atatürk Bulvarı'nın Ulus'a yakın kısmı bir bankalar caddesi manzarası taşıyordu. İstanbul Galata'da, Voyvoda Caddesi'nin bir adı da Bankalar Caddesi idi. Bahçekapı büyük ve eski bankaların bulunduğu bir semtti. Ayrıca, son yıllarda banka şubeleri Beyoğlu'na ve Şişli'ye doğru ilerlemeye başladı. Kadıköy, Fatih gibi semtlerde de banka sayıları giderek artmaktaydı. Böylece, büyük kentlerde "Bankalar Çarşısı" oluşmaktaydı.[15]

(14) Nevin Coşar, Murat Ermert, Funda Çelebi. Rebiî Hafemi Baraz ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 12 Şubat 1998.
(15) Muhlis Ete, Türk Bankacılığının Belli Başlı Davaları, **Banka Dergisi**, 1954, s. 74.

Şubat 1955, Hürriyet Gazetesi

sadece açık kalmıştı. Mevduat çekilişleri ve durgunluk uzun sürmemiş, bu olaylardan kısa bir süre sonra mevduatta aynı düzeyi yakalamak mümkün olmuştu. Ancak Şubat ayında açılan Kuzguncuk Ajansı, açıldıktan altı ay gibi kısa bir süre sonra bu olay nedeniyle darbe yemiş, önemli müşterileri ülkeyi terk ettiğinden ajans zarar etmeye başlamıştı.

1955 yılı önemli olayların yaşandığı bir yıldı. Ülkede ekonomik kriz kendini hissettirmeye başlamıştı. 1954 yılında kötü hava koşulları nedeniyle tarımsal üretim düşmüş, dış koşulların değişmesiyle birlikte ihracat olanakları azalmış, dış yardım ve borçlanma olanakları daralmıştı.[16] İç fiyatlardaki artışların olumsuz etkileri de eklenince, enflasyon karaborsayı doğurmuş; devlet, döviz karaborsasını engellemek üzere ihracat fiyatlarını belirlemeye başlamış, bu durum ihracatı olumsuz etkileyerek dış ticaret açıklarının artmasına

Mart 1955, Hürriyet Gazetesi

(16) Yakup Kepenek ve Nurhan Yentürk, **Türkiye Ekonomisi**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1994, s. 111.

neden olmuştu. Bunun üzerine ithalat kotalarla denetlenmeye başlanmış, dış ticaret kontrol altına alınarak kıtlaşan döviz kaynakları idari yollarla bölüştürülmeye başlanmıştı. Buna rağmen, döviz kıtlığı sorunu çözümlenememiş, ekonomide kriz giderek ağırlaşmıştı. Demirbank, plasmanlarında kuruluşundan itibaren ihtiyatlı bir politika izlemiş, krediler bankanın olanaklarına ve olağanüstü olaylara karşı ihtiyat payı ayrılarak ayarlanmıştı.

Demirbank, 6-7 Eylül olayları sırasında ve sonrasında plasman işlemlerine en küçük bir aksaklık olmadan devam etmişti. Bu durum müşterileri memnun etmiş, güvenilir bir banka olma yolunda adımlar atılmıştı.

Demirbank'a yatan ve bankadan çekilen mevduat, o yıllarda tasarruf sahiplerinin nasıl bir bankadan diğerine ikramiye avcılığı yaptıklarını gösteren bir örnektir. 1955 yılında, tasarruf mevduatı olarak yatan 23.4 milyon liranın 16.5 milyon lirası çekilmiş, 1956 yılına ancak 6.9 milyon lira devretmişti. Diğer mevduat olarak 101.3 milyon lira yatırılmış, bunun 98.3 milyon lirası çekilmiş, üç milyon lira ise yeni seneye devretmişti. Demirbank'ın tasarruf mevduatında yıl sonunda meydana gelen bu düşüş, ikramiye avcıları diye adlandırılan, ikramiye çekilişleri arasında bir bankadan diğerine mevduat dolaştıran bir kesimin faaliyetlerinin yanı sıra, 6-7 Eylül olayları nedeniyle İstanbul'da bulunan gayrimüslimlerin tasarruflarını bankalardan çekerek ülkeyi terk etmelerinden kaynaklanmıştı.

1955 yılında, Demirbank yurtdışına seyahat edecek vatandaşlar için seyahat çekleri sunmaya başladı.[17] Bankanın 10 milyon liralık sermayesinin dört milyon liralık kısmı ödenmişti. 791.051 liralık sabit kıymetlerin 49.000 liralık kısmını gayrimenkuller oluşturmaktaydı. İlk tesis masrafları, yeni şube ve ajansların açılması nedeniyle yüksekti. Bu nedenle, 1955 yılında elde edilen 124.147 liralık kârla, 1954 yılında geniş şubeleşme ve kuruluş masrafları nedeniyle ortaya çıkan zarar mahsup edilmişti.

Nisan 1955, Hürriyet Gazetesi

[17] Cumhuriyet Gazetesi, 27 Ocak 1955.

İlk İştirak

Demirbank ilk iştirakini, 1955 yılında Bankofer Ticaret TAŞ'ye yaptı. Bankofer, 500.000 lira sermaye ile kurulmuş ve Demirbank 490.000 lira ile bu sermayeye iştirak etmişti. Uzun yıllar Demirbank Yönetim Kurulu'nda görev almış olan Ali Şakir Ağanoğlu, Bankofer'in çok esaslı bir faaliyetinin olmadığını, bir yardımcı şirket olarak kurulduğunu ifade etmiştir. Bankofer, Demirbank'ın propaganda işleri, mecmualara ve gazetelere verilen reklamlar, hediyelik eşyalar ve ikramiye çekilişleri için gerekli malzemenin sağlanması gibi işlerini görmüştü.[18]

Sicilli Ticaret ilânları

(Sicil 54648)

(Bankofer Ticaret Türk Anonim Şirketi)

İstanbul Vilâyeti dahilinde Galata semtinde Yüksek Kaldırım cad. 93 numaralı mahalli ticari ikametgâh ittihaz ve mukavelesinde yazılı bulunan işleri ile iştigal eyleyen ve unvanı ticaret ile Aaliye Sicilli ticaret dairesindeki kayıt numarası yukarıda yazılı bulunan ortaklığın Vekiller Heyetinin 20.11.954 gün ve 4/3992 sayılı kararı ile kurulmasına izin verilen ve 15.12.954 gününde iktisat ve Ticaret Vekâletinin tasdikinden geçen ana mukavele ile Aaliye Birinci Ticaret Mahkemesinin 27.12.954 günlü tasdik kararının Ticaret Kanununa uygun olarak ve memurluğumuzda mahfuz vesikalara dayanılarak 26.12.954 tarihinde tescil edildiği ilân olunur.

Sicilli Ticaret Gazetesi, 5 Ocak 1955

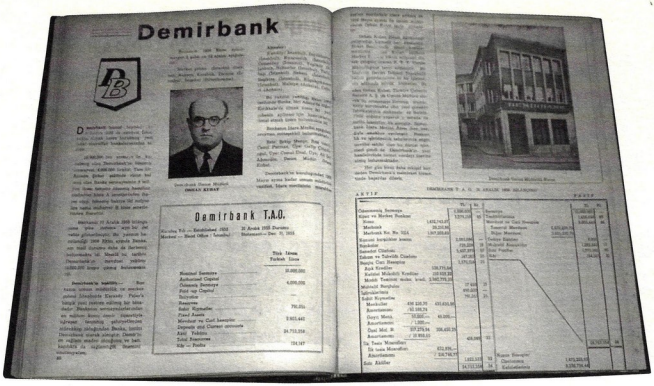
Bankofer Ticaret Türk Anonim Şirketi

20 Kasım 1954 tarihinde, Galata'da Yüksek Kaldırım Caddesi No: 93'te kuruldu. Şirketin kurucuları Demirbank TAO, İshak Özkan, Cehdi Tegin ve Necdet Algın'dır. Şirketin konusu, ithalat-ihracat, komisyonculuk, ticari mümessillik, muhabirlik, acentelik işleri, sigortacılık, gayrimenkul alım satım ve inşası, sanayi, fabrikacılık ile maden arama işleri, orman mahsulleri üretimi, ticareti, her nevi mali, iktisadi, içtimai ve medeni teşkilat ve tesisatı bizzat ve iştirak yoluyla kurma, finanse etme ve işletme işleri. Her nevi neşriyat ve matbaacılık işleri, bilumum temaşa ve konser hareketlerini kendilerine iş mevzuu yapmış teşekküllerle işbirliği yapmakt.

Şirketin ana sözleşmesinde çok geniş bir çalışma alanı çizilen Bankofer Ticaret 500.000 lira sermaye ile kurulmuş, Demirbank sermayeye 490.000 lira ile iştirak etmişti. Şirket işleri, en az üç ve en çok beş üyeden oluşan bir yönetim kurulu tarafından yürütmüştü. İlk İdare Meclisi'ne Vecihi Gürün, İshak Özkan, Cehdi Tegin, Necdet Algın seçilmişlerdi. Demirbank'a yardımcı bir şirket olarak kurulan Bankofer, büyük ölçüde gerçekleşmemiş bir yatırım olarak kaldı. İkramiyeciliğin azalması sonrasında, 1960'lı yılların ortalarından itibaren önemini yitirdi. Demirbank'ın iştirakleri arasında 1976 yılına dek yer aldı, daha sonra ise tasfiye edildi.

1956 yılında hükümet, bankalar üzerinde kontrol mekanizması kurmaya çalışıyordu. Kredilerin sektörel dağılımı ve genel kredi hacminin belirlenmesi için Kredileri Tanzim Komitesi 12 Mart 1956 tarihinde toplanmış, daha sonra bankalara, verdikleri kredilerin miktar ve çeşitleri hakkında soru kağıdı gönderilmeye başlanmıştı.[19] Banka kredilerinin hakiki ticari faaliyetleri finanse etmekten ziyade, geniş stoklar tutmak için kullanıldığı düşünülmekteydi. Enflasyonist gelişmede zirai kredilerin rolü büyük olmuştu. Bu nedenle, 6 Haziran 1956 tarihinde Merkez Bankası enflasyonla mücadele etmek amacıyla, bir yıllık devre için faiz hadlerini ikinci kez yükseltmişti. Bu kararı izleyerek, bankaların verebilecekleri azami kredi miktarları Kredileri Tanzim Komisyonu tarafından saptanmıştı. Bankalar son üç yıl içinde ulaşmış bulundukları plasman toplamını, ayrı bir karar olmadıkça aşamayacaklardı. Özkaynaklarda karşılıklar hariç artış ve genel tasarruf mevduatında artış olduğu takdirde, yukarıda belirtilen tavana, özkaynaklardaki artışın tamamı, tasarruf mevduatındaki artışın %50'si ilave edilecekti.[20] 1956 yılında hükümet, bankacılığa ilişkin birçok düzenleme yaptı. Bankalar, Milli Korunma Kanunu kapsamına alındı. Demirbank bu dönemde, banka plasmanlarını sınırlayan 5 sayılı Maliye Vekâleti tebliği ve banka faiz ve komisyonları hakkında 9 Kasım 1956 tarihli koordinasyon kararına uygun hareket ederek faaliyetlerini yönlendirdi.

(18) Nevin Coşar, Funda Çelebi. Ali Şakir Ağanoğlu ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 25 Şubat 1998.
(19) Sadun Aren, İktisadi ve Mali Kronik, **İktisat ve Maliye Dergisi**, 3,1, 15 Nisan 1956, s. 45
(20) Sadun Aren, İktisadi ve Mali Kronik, **İktisat ve Maliye Dergisi**, 3,5, 15 Ağustos 1956.


Demirbank

Demirbank T.A.O.

1956 yılında yayımlanan İktisadi Yürüyüş Dergisi bankacılık özel sayısında Demirbank ile ilgili bölüm. Solda Genel Müdür Orhan Kubat, sağda Karaköy Palas yanında bulunan Genel Müdürlük binası

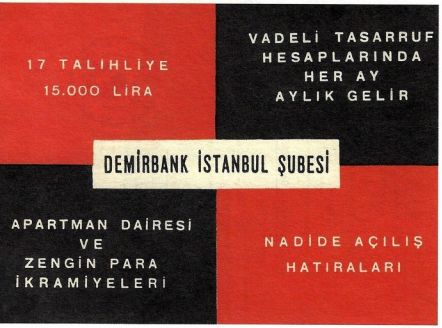
İlk Genel Müdür

Demirbank'ın kuruluşundan 1956 yılının Mayıs ayına kadar genel müdürlük görevi İdare Meclisi'nin murahhas azaları eliyle yürütülmüştü.[21] İlk murahhas azalar Ziya Alaçam ile Galip Cıngıllıoğlu idi. 1956 yılında Ali Şakir Ağanoğlu, Necati Akın, Cemil Parman, Cemal Ünal ve Şekip Pelço İdare Meclisi üyeleri olarak seçilmişlerdi. Cemil Parman ve Ali Şakir Ağanoğlu murahhas azalık görevini yürütüyorlardı.

İdare Meclisi, ticaret ve bankacılık alanında deneyimli kişilerden oluşuyordu. Yeni İdare Meclisi yönetime geldiğinde, bankanın işleyişini düzenleyecek talimatnamelerin henüz oluşturulmadığını belirlemişti. Yedi bankadan örnekler alarak, Demirbank için muhasebe, kredi ve personel talimatnameleri hazırlanmış ve banka için iyi personel bulunmasına çalışılmıştı. Ayrıca, o ana kadar bankanın bir genel müdürü olmadığı görülmüştü. Bir genel müdürün eksikliği duyuluyordu. Ali Şakir Ağanoğlu, deneyimli bir bankacı ve yönetici olan Orhan Kubat'ı önermiş, İdare Meclisi bu öneriyi kabul etmişti. Kısa süre içinde Orhan Kubat'la bağlantı kurulara Demirbank'ın genel müdürlüğü teklif edilmişti. Orhan Kubat birtakım şartları olduğunu, bunların kabul edilmesi halinde gelebileceğini söylemişti. Konuyu görüşen İdare Meclisi bu şartların tümünü kabul etmiş, Orhan Kubat ile üç yıllık bir sözleşme imzalanmıştı. Bunun üzerine, Orhan Kubat, Ankara'dan İstanbul'a taşınarak, Demirbank'ın ilk genel müdürü sıfatıyla, 1956 yılının Mayıs ayında göreve başladı.

İlk genel müdür olarak Orhan Kubat, Mayıs 1956'da atanmıştır. Orhan Kubat, Ziraat Bankası'nda yetişmiş bir bankacıdır. Ziraat Bankası'nda ticari krediler müdürlüğü, Merkez Bankası'nda teknik müşavirlik, ardından PTT genel müdürlüğü görevini yapmıştı. Kuruluşunda görev aldığı Türkiye Çimento Sanayii AŞ'nin ilk genel müdürlüğünü yapmış, Sümerbank İdare Meclisi üyesiyken emekliye ayrılmıştı. Bankacılık ve işletmecilik alanında geniş bir deneyime sahipti.

(21) **İktisadi Yürüyüş,** Bankacılık özel sayısı, 17.3.43, 30 Kasım 1956, s. 66.



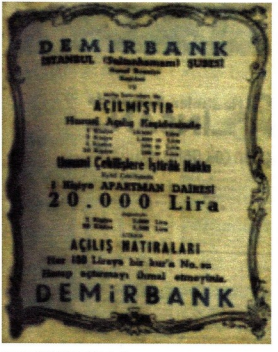
Rebii Baraz tarafından hazırlanmış bir el ilanı

Demirbank, 1956 yılında toplam beş yeni şube ve ajans açtı. Ülke düzeyinde şubeler açmaya devam eden Demirbank, Ankara'da Maltepe ve Öncebeci ajanslarını, Kırıkkale'de de bir şube açmıştı. Ayrıca, İstanbul'daki şube ve ajanslarını artırmaya devam etmiş, Küçükçekmece Ajansı ve Sultanhamam (İstanbul) Şubesi'ni açmıştı. Yeni açılan şubelerle birlikte Demirbank, kuruluşundan üç yıl sonra 18 şube ve ajansa sahipti. Bunların altısı şube, 12'si ajanstı. 1957 yılında, dört yeni şubenin açılması için izin alınmıştı. Bu durum, Demirbank'ın şube ağını genişletmeye devam edeceğini gösteriyordu.

1956 yılında, Bankofer'in yanı sıra 50.000 lira sermaye ile Gıda ve İhtiyaç Maddeleri TAŞ'ye (GİMA) iştirak edildi. Demirbank ilk kez 1956 yılında, geçmiş yılların zararlarını kapatabilecek miktarda kâr elde etmişti. 434.058 lira tutarındaki kârın 400.382 lirası ile geçmiş yıllardan gelen zararlar kapatılmış, geriye kalan 33.676 lira ise adi ve fevkalade ihtiyat akçelerine aktarılmıştı.

1957 yılında, İdare Meclisi yeniden değişmiş, bir önceki İdare Meclisi'nden sadece Cemil Parman kalmıştı. İdare Meclisi Reisi Şekip Pelço yıl içinde ayrılmış, Cemil Parman reis vekilliği görevini yürütmeye başlamıştı. İdare Meclisi üyeleri ise, Galip Cıngıllıoğlu, Nuri Cıngıllıoğlu ve

Banka çalışanları

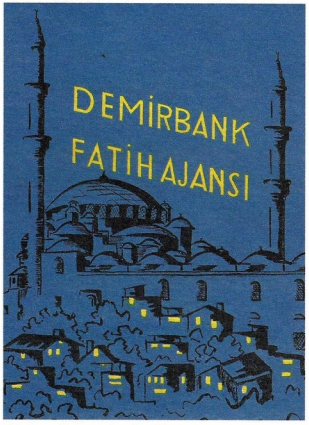


Ağustos 1956, Hürriyet Gazetesi

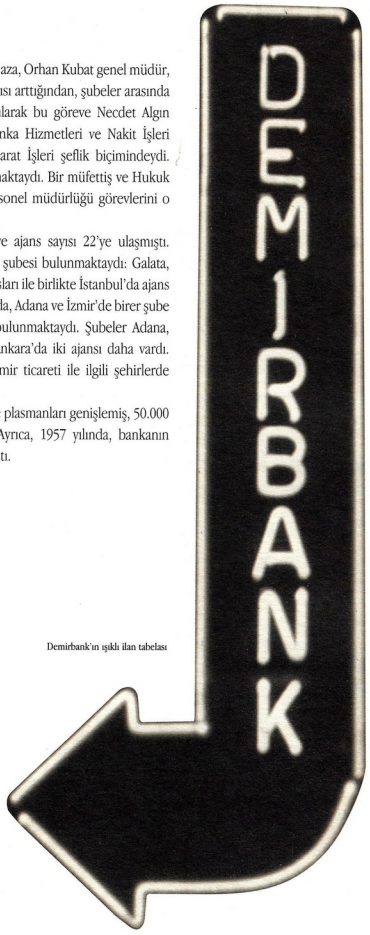
Hamdi Çolakoğlu'ndan oluşmaktaydı. Galip Cıngıllıoğlu murahhas aza, Orhan Kubat genel müdür, Faruk Börekçioğlu murakıp idi. 1957 yılında şube ve ajansların sayısı arttığından, şubeler arasında koordinasyonu sağlamak üzere bir şubeler müdürlüğü oluşturularak bu göreve Necdet Algın atanmıştı. Muhasebe ve İstatistik müdürlüğünü Suat Öy ve Banka Hizmetleri ve Nakit İşleri müdürlüğünü Münir Evrenol yürütmekteydi. Krediler ve İstihbarat İşleri şeflik biçimindeydi. Reklam ve Propaganda İşleri'ne ise Neşriyat Şefi Rebii Baraz bakmaktaydı. Bir müfettiş ve Hukuk İşleri için de bir avukat bulunmaktaydı. Teftiş ve kontrol ve personel müdürlüğü görevlerini o yıllarda Semih Zarifoğlu yürütüyordu.

1957 yılında iki ajans, iki şube daha açılmasıyla, şube ve ajans sayısı 22'ye ulaşmıştı. Bunlardan sekizi şube, 14'ü ajanstı. Demirbank'ın İstanbul'da üç şubesi bulunmaktaydı: Galata, İstanbul ve Tersane şubeleri. 1957 yılında Fatih ve Kapalıçarşı ajansları ile birlikte İstanbul'da ajans sayısı 12'ye, toplam ajans ve şube sayısı 15'e yükselmişti. 1957 yılında, Adana ve İzmir'de birer şube açılmıştı.[22] Bankanın İstanbul dışında beş şubesi ve iki ajansı bulunmaktaydı. Şubeler Adana, İzmir, Kırıkkale, Karabük ve Ankara'da bulunmaktaydı. Ayrıca, Ankara'da iki ajansı daha vardı. Demirbank kısa bir süre içinde temel ticari merkezlerde ve demir ticareti ile ilgili şehirlerde şubeler açmıştı.

Bankanın 1957 yılı içinde genel iş hacmi artmış, mevduat ve plasmanları genişlemiş, 50.000 lira olan GİMA'ya iştirak miktarı 200.000 liraya yükseltilmişti. Ayrıca, 1957 yılında, bankanın gayrimenkulleri büyük bir artış göstererek 2.1 milyon liraya çıkmıştı.



Fatih Ajansı açılışı için hazırlanmış bir el ilanı



Demirbank'ın ışıklı ilan tabelası

[22] Rebii Baraz Arşivi.

Muhasebe Bölümü şefi ikramiyeleri sayarken

İlk Kâr Dağıtımı

Banka, 1957 yılında 280.000 lira kâr etmişti. Bu kârın elde edilmesinde, iştiraklerden kazanılan 107.000 liralık gelirin de önemli bir payı vardı. İdare Meclisi, bu kârın Genel Kurul'un uygun göreceği bir biçimde dağıtılmasını önermiş ve ilk kez 1957 yılında elde edilen kâr dağıtılmıştı. Böylece, sınırlı sermaye ile bankaya ortak olanlar memnun edilmek istenmişti.

1950'lerde Galata Köprüsü'nden bir görünüm

Ekonomik Durumun Bozulması

Demokrat Parti, dış kredi olanaklarının daralması, tarımsal üretimde ekilebilir alanların sınırına gelinmesi ve ithalatta darboğazın ortaya çıkmasıyla birlikte, ekonominin büyüme hızını azaltmak, harcamaları kısmak yerine, 1954 yılından itibaren kamu harcamalarını artırarak hızlı büyüme hedefini gerçekleştirmek istedi. Ancak, Merkez Bankası kaynakları ile finanse edilen kamu harcamaları, kısa sürede ülkede enflasyonun yükselmesine, spekülasyonun ortaya çıkmasına, dış ticaret açıklarının büyümesine yol açmış, ithalatta görülen tıkanıklıklar dışa bağımlı olan sanayi sektörünü sıkıntılar içine sokmuştu. Milli Korunma Kanunu ile piyasa ve fiyatları denetleyici tedbirler getirilmiş, ancak giderek artan bütçe açıkları ve gelişigüzel uygulanan iktisat politikaları sonucunda Türkiye dış borçlarını ödeyemez, ekonomisini işletemez duruma gelmişti. 4 Ağustos 1958 tarihinde Uluslararası Para Fonu ile anlaşma yapılarak, iktisadi istikrar tedbirleri yürürlüğe konmuştu. İç istikrarı sağlamaya yönelik olan bu önlemler, esas olarak para hacminin kontrol ve tahdit edilmesinden ibaretti. Para arzı azaltılmış, kamu harcamaları sınırlanmıştı, banka kredileri 30 Haziran 1958'deki seviyelerinde dondurulmuştu. KİT ürünlerine zamlar yapılmıştı. Dış istikrarı sağlamaya yönelik önlemler kapsamında, bir Amerikan Doları 280 kuruştan 900 kuruşa yükseltilmiş, dış borçlar ertelenmiş, ekonomiyi istikrara kavuşturmak üzere yeni kredi olanakları sağlanmıştı. Bu doğrultuda, 359 milyon Amerikan Doları yardım ve kredi alınmıştı.[23]

1950 - 1960 yılları arasında banka kurmak, 1936 yılında belirlenmiş olan ve geçen zaman içinde enflasyonla erozyona uğrayan sermaye limitlerinden dolayı çok kolaylaşmıştı. Sağlıksız bir bankacılık mevzuatı sonucunda birçok banka kurulmuştu. Bankalar Kanunu'ndaki denetim eksikliği, 1953 sonrasındaki enflasyonist ortamda, bankaların kâr hummasına tutularak Bankalar Kanunu'nun müeyyidelerden yoksun hükümlerini hiçe saymalarına yol açmıştı.[24] Özellikle,

(23) Sadun Aren, İktisadi ve Mali Kronik, **İktisat ve Maliye Dergisi**, 5-10, 15 Ocak 1959.
(24) Turgut Akpınar, **Bankalar ve Devlet**, Ankara, Banka ve Ticaret Hukuku Enstitüsü, 1966, s. 16.

1950'lerde Demirbank çalışanları ve İdare Meclisi üyeleri

bankaların kredi faizleri, miktarı ve türleri ile mevduat ikramiyeleri konusundaki uygulamalarında kontrol sağlanamamıştı. Hükümet Türk Parasının Kıymetini Koruma Kanunu hükümlerine dayanarak bir dizi sınırlamalar getirmiş, birçok yol denemiş, ancak başarılı olamamıştı. 1958 yılında yeni bir Bankalar Kanunu kabul edilerek, bankaların faaliyetleri ve kuruluşları, ülke gereksinimleri doğrultusunda düzenlenmişti. Bu kanun ile bankalar, ekonominin gelişmesi ile yakından ilgili, yarı kamu örgütü halinde olan büyük mali kurumlar olarak kabul edilip diğer işletmelerden farklı bir düzenlemeye tabi tutulmuştu. Bu yönde, bankalardaki mevduatın korunması ve güvenlik altına alınması ile banka kredilerinin ülkenin iktisadi kalkınma ve gelişmesine yararlı olacak bir şekilde yönlendirilmesi için özel hükümler getirilerek, yeni bankaların kurulmasını güçleştiren ve bankaları disiplin altına alan etkin bir kontrol mekanizması kurulmaya çalışıldı.[25]

Önceleri aynı geliri sağlaması şartıyla başka tahvillere de yatırılması mümkün olan kanuni ihtiyatların, devlet tahvillerine yatırılması zorunlu hale getirildi. Bankaların kabul edebileceği tasarruf mevduatına sınırlamalar konuldu. Eski kanuna göre, sermaye ve ihtiyatlar toplamı dört milyon lirayı ne kadar aşarsa aşsın, bunların yedi katı kadar mevduat kabul edebilirken, yeni kanunla sermaye miktarına göre bu oran artırıldı. Sermayesi 5-10 milyon lira arasında olan Demirbank gibi bir banka, ancak bunun sekiz katı kadar tasarruf mevduatı kabul edebilirdi.

1958 yılı içinde, özellikle Mayıs ayından sonra iç ve dış siyasi ve ekonomik etmenler, tüm bankacılık sektörünü olduğu gibi Demirbank'ı da etkilemişti. 1957 yılına göre, 1958 yılında toplam mevduat ve plasmanlarda düşüş yaşanmıştı. Demirbank'ın 1958 yılı için mevduat hedefi 40 milyon liraydı. Mayıs ayında mevduatı 32 milyon liraya kadar yükselmişti, ancak Kıbrıs ve Ortadoğu'da meydana gelen olaylar sonucunda altın fiyatları hızla artmış, bankalardan mevduat çekilişleri meydana gelmişti. Bunun dışında, hükümetçe alınan istikrar önlemleri, para değerini korumaya yönelik önlemler ve yeni ithalat rejimi piyasada para darlığına neden olmuş, bunun sonucunda

[25] Tezer Öçal, **Türk Banka Sistemi**, Ankara, ITİA. 1973, s. 38-39

Demirbank yönetimi, likiditesini temin etmek üzere plasmanlarını mevduatına paralel olarak azaltmıştı. Demirbank'ın gelirlerinde azalışların görülmesiyle birlikte, yılın ikinci yarısında önlemler alınmaya başlanmıştı. Ancak alınan önlemlerin sonuçları henüz elde edilemediğinden, 1958 yılı zararla kapanmıştı. İdare Meclisi'ne göre, 1958 yılının zor koşulları içinde bu sonuç bir başarı olarak görülmeliydi; zira gerekli önlemler alınmasaydı daha büyük zarar meydana gelebilirdi.

1958 yılında İdare Meclisi reisliğine Cemil Parman getirilmiş, Ziya Alaçam reis vekili olarak tekrar Demirbank'a dönmüştü. Murahhas azalıktan ayrılan Galip Cıngıllıoğlu'nun yerine Nuri Cıngıllıoğlu seçilmişti. Galip Cıngıllıoğlu, Hamdi Çolakoğlu ve Nuri Cıngıllıoğlu İdare Komitesi üyeliklerine seçilmişlerdi. Ayrıca İdare Meclisi, 6-7 Eylül olayları sonrasında ülkeden ayrılan gayrimüslimlerin hesaplarını çekmeleri nedeniyle zarar etmeye başlayan Kuzguncuk Ajansı'nın kapatılması konusunu görüşmüş ve ajansın bir süre daha açık kalmasına karar vermişti.

Safranbolu Ajansı'nın açılışı

1958 yılında şube açma faaliyeti Safranbolu'da bir ajansın açılmasıyla devam etmişti. Cumartesi günleri yapılan ticari pazara çevre illerden gelen köylü ve esnaf, önemli bir mevduat potansiyeli oluşturmaktaydı. Ajans, Safranbolu'nun tek bankasıydı ve çarşı içinde tam merkezde bulunmaktaydı. Ajans açıldıktan kısa bir süre sonra, özellikle vadeli mevduat sayısında artış görülmüştü. Pazara gelen köylüler ürünlerini sattıktan sonra elde ettikleri hasılatı Demirbank'a yatırıyorlardı.[26] Demirbank Safranbolu Ajansı, cumartesi günleri yarım gün mesai yapılması gerekirken tam gün çalışıyordu. Pazara gelmiş olan yöredeki halka hizmet veriyordu. Bu çalışma saatleri, ajans kapatılıncaya kadar bu şekilde sürmüştü.

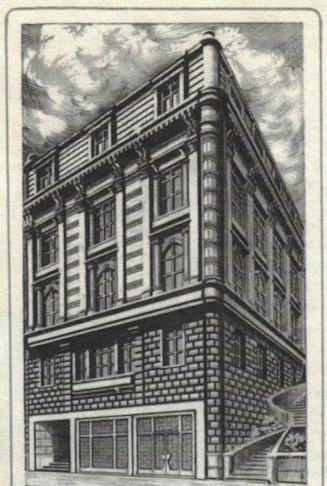
1958 yılında, Safranbolu Ajansı'yla birlikte şube ve ajans sayısı 23'e yükselmişti. 1958 yılında Demirbank'ın İstanbul dışında Adana, Ankara, Bulvar, Öncebeci, Kırıkkale, İzmir, Karabük ve Safranbolu olmak üzere sekiz şube ve ve ajansı vardı. İstanbul'da ise Kuzguncuk, Fatih, Galata, İstanbul, Kapalıçarşı, Nalburlar, Sirkeci, Beşiktaş, Kadıköy, Küçükçekmece, Osmanbey, Tarlabaşı, Tersane, Yeşilköy, Zeytinburnu olmak üzere 15 şube ve ajansı bulunuyordu.

Demirbank TAO Şube ve Ajansları (1958)

Adana Ajansı	Beşiktaş Ajansı	İzmir Şubesi	Karaköy Şubesi	Nalburlar Ajansı	Tarlabaşı Ajansı
Ankara Şubesi	Fatih Ajansı	Kadıköy Ajansı	Kırıkkale Şubesi	Osmanbey Ajansı	Tersane Şubesi
Ankara Bulvar Ajansı	Galata Şubesi	Kapalıçarşı Ajansı	Kuzguncuk Ajansı	Safranbolu Ajansı	Yeşilköy Ajansı
Ankara Öncebeci Ajansı	İstanbul Şubesi	Karabük Şubesi	K. Çekmece Ajansı	Sirkeci Ajansı	Zeytinburnu Ajansı

1959 yılında İdare Meclisi üyeliklerinde tekrar değişiklik olmuştu. İdare Meclisi reisliğine Kâmil Gündeş, İdare Meclisi'ne ise İbrahim Kirazoğlu, Osman Buçukoğlu ve Nuri Cıngıllıoğlu seçilmişlerdi. 1959 yılında Demirbank'ta iki önemli değişiklik meydana gelmişti. Orhan Kubat üç yıllık sözleşme süresinin bitiminde 1959 yılının Mayıs ayında Demirbank genel müdürlüğü görevinden ayrılmıştı. Bu tarihten sonra, 3 Ağustos 1959 tarihinde, Münir Evrenol genel müdür yardımcılığına atanmış ve Demirbank, Murahhas Aza Nuri Cıngıllıoğlu tarafından yönetilmeye başlanmıştı.

(26) Funda Çelebi. Kılıç Aslan Gedik ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 3 Mart 1998.



Demirbank'ın 1959 yılında taşındığı Bankalar Caddesi No: 44-46'da bulunan Genel Müdürlük binasını gösteren yeni yıl kartı

Yeni Genel Müdürlük Binası

İkinci önemli değişiklik, Demirbank Genel Müdürlüğü'nün, kira ile tutulmuş olan Karaköy Palas yanı No: 93'ten, Bankalar Caddesi No: 44-46'da satın alınan binaya taşınmasıydı. Öyle ki, Osmanlı Bankası ile Merkez Bankası'nın tam karşısında bulunan bu binada Demirbank tam 30 yıl faaliyet gösterecekti. 1959 yılında banka, mevcut şube ve ajans sayısını artırmadı. Dört yıl içinde 23 şube ve ajans açan Demirbank yönetimi, iç örgütlenmenin düzenlenmesi ve piyasa ile ilişkilerin daha rasyonel bir şekle sokulması için bir program oluşturdu. Bankanın etkinliğini artıracak düzenlemelere gidildi. Bunların sonucunda, reklam ve propaganda için fazla bir masraf yapılmadan, mevduat artarak 30.2 milyon liraya yükselmiş, iş hacmi genişlemiş, plasmanlar 21.6 milyon liraya çıkmıştı. Piyasalardaki belirsizlik nedeniyle, plasmanların tamamı kısa vadeli veya seyyal, gününde tahsili kabil işlere tahsis edilmişti. 1959 yılı kârlı bir yıl olmuş; elde edilen kâr ise ihtiyatlara atılmıştı. 1959 yılının Nisan ayında, dondurulan banka kredilerine getirilen kısıtlama ile bankaların iştiraklerine açabilecekleri kredi limiti ve kredi toplamının sermaye ve ihtiyatlar toplamını geçemeyeceği hükmü kaldırılmış, ancak piyasada durgunluğu önlemek mümkün olamamıştı.[27] Kredilerde meydana gelen daralmanın ekonomi üzerindeki etkileri, 1959 yılının son aylarında işsizlik ve talep düşüklüğü biçiminde kendini göstermeye başlamıştı. Bu durum, durgunluğun 1960 yılında devam etmesine yol açmıştı.

1959 yılında tek tek kredi müşterileri üzerinde durularak kredilerin sağlam firmalara ve verimli konulara kaydırılması için çaba harcanmıştı. Murahhas Aza Nuri Cingillioğlu tek tek müşterilerle görüşerek dürüst çalışan, güvenilir firmalara kredi açmıştı. Bu yaklaşım, ileriki yıllarda Demirbank'ın plasman politikasının temelini oluşturacaktı.

Demirbank kurulduğu ilk günden itibaren kambiyo işlerine önem veriyor, akreditifler, açtığı krediler içinde önemli bir paya sahip bulunuyordu. Kambiyo ilişkilerini yürütmek üzere, her ülkeden bir muhabir banka seçilerek dış işlemler yürütülüyordu. Bunlar Dresdner Bank, Chase Manhattan Bank, Midland Bank gibi muhabir bankalardı.[28] 1959 yılında kambiyo konusu müşteri talepleri doğrultusunda yeniden düzenlendi. O ana kadar şubelerin kambiyo işleri Genel Müdürlük tarafından yürütülmekteydi. Ancak çok sayıda ithalatçı esnafı barındıran Sirkeci'de, Demirbank müşterileri kambiyo işlerinin doğrudan Demirbank'ın Sirkeci Şubesi aracılığıyla yürütülmesini talep ediyordu. Bu gereksinime cevap vermek ve müşterilerin isteklerini karşılamak üzere Sirkeci Şubesi'nde bir kambiyo birimi oluşturulmuştu.

[27] F. Ayverdi, İktisadi ve Mali Kronik, **İktisat ve Maliye Dergisi**, 61, 15 Nisan 1959, s. 7
[28] Nevin Coşar: Ali Ulvi Gürsan ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 26 Şubat 1998.

Reklam ve Tanıtım Politikası

Demirbank faaliyete başladığı sıralarda, İstanbul'da bankalar mevduat toplama yarışı içinde sürekli yeni şubeler açıyorlardı. Kamu bankalarının egemen olduğu, ticari bankaların sayılarının hızla arttığı bankacılık sektöründe yoğun bir rekabet yaşanıyordu. Bu ortamda yeni bir bankanın kendini tanıtması, reklam ve tanıtım politikasının ana amacıydı. Bankanın reklam ve propaganda

Rebii Baraz tarafından hazırlanmış bir el ilanı

işlerini yürütmekle görevli Neşriyat Şefi Rebii Baraz'a göre, İdare Meclisi'nin ana isteği, yeni kurulmuş olması dolayısıyla Demirbank ismini tanıtmaktı. 1954 yılında çeşitli Demirbank logoları geliştirilmişti. Bunlardan biri, bankanın sık sık Raybank'la karıştırılmasına yol açıyordu. Bu logo değiştirilerek, bugünkü Demirbank logosuna ulaşıldı. Ayrıca, 1990'lı yıllara kadar çeşitli logolar kullanılmıştı. İstanbul'un çeşitli yerlerine ışıklı reklam panoları, vapur iskelesi girişine de Demirbank panoları yerleştirildi. Ayrıca, radyo reklamları ve basın organlarında tanıtım yapıldı. Bankalar için ikramiye piyangoları en önemli reklam aracıydı. Demirbank ilk açılışından itibaren mütevazı bir reklam bütçesine sahipti. Reklamlarda, ikramiyeler ve tasarruf konuları işleniyor ve tasarrufu teşvik edici konulara yer veriliyordu. 1955 yılında çocuklara trafik eğitimi vermek üzere Demirbank'ın sponsorluğunda bir broşür bastırılmıştı.

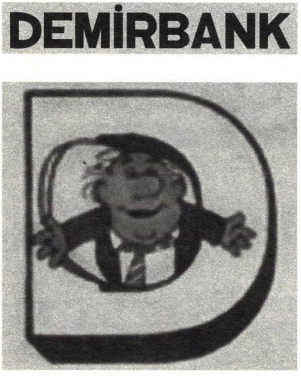
Şube açılışları, tanıtım ve reklamların önemli bir kısmını

Demirbank'ın eğitim amaçlı çıkardığı bir broşür

Demirbank'ın kullandığı ilk logo

oluşturuyordu. Şube açılışlarına İdare Meclisi üyeleri katılmakta, müşterilere limonata-pasta ikram edilmekteydi. Her şube açılışının fotoğrafları bir albüm haline getirilmekteydi. Şube açılışlarında bardak, kül tablası, seramik tabak gibi çeşitli hediyeler verilmekteydi. Ayrıca özel şube ikramiye çekilişleri reklamlarda önemli bir yer tutuyordu.

Demirbank, 1954 yılında başladığı ikramiye çekilişlerine 1976 yılına dek devam etti. 1965 yılına dek apartman daireleri, para ikramiyeleri dağıttı. İkramiye çekilişlerini bütçe olanakları içinde mütevazı bir düzeyde gerçekleştiriyordu. Bir yandan hesap sahiplerini kaçırmamaya, bir yandan da yeni müşteriler kazanmaya çalışıyordu. Örneğin, 1955 yılında, açılacak her vadeli hesap için mudilere kendi



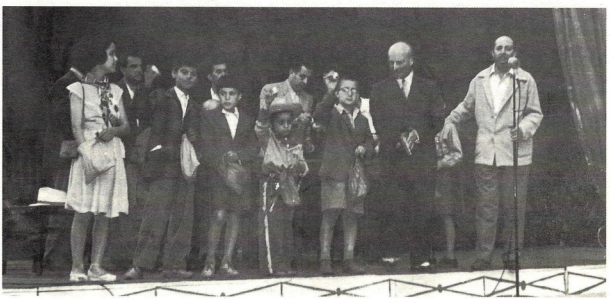
1980'lerde kullanılan bir logo

1950'lerde kullanılan logolar

elleriyle ikramiye çekme şansı verilmeye başlandı. 1955 yılı ikramiyeleri para ikramiyeleri, cihaz sigortaları, tahsil sigortaları, apartman daireleriydi. Vadeli hesap açanlar derhal kendi elleriyle ikramiyelerini çekiyor, küçük cari hesap açanlar ise kendilerine ayrılacak devlet tahvillerinin ikramiyelerinden tek başına istifade ediyorlardı. Bütün mudiler, aynı zamanda mevsimlik çekilişler, bayram çekilişleri, yıl sonu çekilişleri gibi genel ikramiye çekilişlerinden faydalanıyorlardı. 1955 yılında ikramiye planı 300 bin lira tutarındaydı.

İkramiyecilik

İkinci Dünya Savaşı halk için büyük sıkıntılar getirmişti. Halk mesken sıkıntısı çekiyordu, memurların ve işçilerin ücretleri, tasarruflarıyla bir yuva edinmelerine yeterli olmayacak düzeydeydi. Orta hallilerin ev sahibi olmasını sağlayacak bir düzenleme, bir kanun yoktu. Ayrıca, devlet faiz oranlarını çoğu zaman enflasyonun altında bir düzeyde belirliyordu. Faiz oranının tasarruflar üzerinde çekici bir etkisi yoktu. Yapı ve Kredi Bankası kurulduktan sonra propagandasını halkın duyarlı olduğu bu konuya yöneltti. Mevduata yatırılacak her 100 liraya bir kura numarası verileceğini ve her yıl ağustos sonunda yapılacak bir çekilişle mevduat sahiplerine gayrimenkul vereceğini açıkladı.[29] *Ücretlilere, hayallerinde yaşattıkları bir konuta para kaybına uğramadan kavuşmayı vaat eden Yapı ve Kredi Bankası reklamları, kamuoyunun alışkın olmadığı bir yenilikti. Bu yenilik sayesinde, Türkiye'de mevduat bankalara çekilmeye başlandı. Öyle ki, İş Bankası ve Ziraat Bankası'nın egemen olduğu bankacılık sektöründe, ikramiye çekilişleriyle, kısa süre içinde Yapı ve Kredi Bankası da, mevduatta İş Bankası ve Ziraat Bankası'ndan sonra üçüncü sıraya yükselmişti. Yapı ve Kredi Bankası'nın ardından, tüm bankalar ikramiyecilik yarışına katılmışlardı.*



Aziz Basmacı'nın sunduğu Demirbank ikramiye çekilişi

1938 yılında 297.559 olan mudi sayısı, ikramiye uygulamasından sonra hızla yükselmiş, 1948 yılında 670.504'e ulaşmıştı. 1948 yılında iki büyük banka, İş Bankası ve Ziraat Bankası mudilerin üçte ikisine sahipti.

Tasarrufa verilen faiz oranları yeterli olmadığından, hayatın yıkıcı yükü altında ezilen büyük bir kitle için, bankaların ikramiye piyangoları ümit verici ve teşkin edici bir etmen olmuş, hiçbir zaman bankalara uğramayacak olan küçük tasarruf sahipleri bu yolla bankalara çekilmeye çalışılmıştı. Kamu bankalarının egemen olduğu bankacılık piyasasında özel bankaların başarılı olabilmeleri için, o güne kadar bankaya para yatırmış olanların dışında bir kategorinin parasını da çekmeleri gerekiyordu. Cüzdanda taşınan ve çekmecede saklanan paranın bir bölümünü çekebilmenin yanında, İş Bankası ile Ziraat Bankası'ndaki hesapların da bir kısmını çekebilecek bir cazibe noktası olarak ikramiye çekilişleri gündeme getirilmişti.

1950'li yıllarda ikramiyecilik, mevduat toplamak üzere geniş bir biçimde uygulandı. Ancak bir noktadan sonra, cüzdanda veya yastık altında banka kasalarına çekilecek mevduat kalmamıştı. Çeşitli bankalar yoğun rekabet ortamında, ikramiye çekilişlerini akla hayale gelmeyecek hediyeler ve düzenlemelerle cazip kılmaya çalışıyorlardı. Bu ortamda, ortada varolan mevduat ikramiyenin cazibesine göre bir bankadan diğerine dolaşıyordu. Birçok tasarruf sahibi, piyango çekilişlerinin yapılacağı tarihe yakın günlerde paralarını o bankalara yatırmakta, çekiliş sonrasında parasını çekerek diğer bankalara götürmekteydi. "Piyango spekülasyonu" yapılmaya başlandı. 1950'li yılların ikinci yarısından sonra, bu eğilim ağır bastı. Bankalar, mudilerini birbirlerinin elinden almak için bir yarış içine girdiler; altın, apartman, aylık gelir, para ikramiyesi gibi çeşitli hediyeler verdiler ve tatiller düzenlediler. Hazım Atıf Kuyucak buna 'ikramiye avcılığı' adını vermektedir.[30]

[29] Feridun Ergin, **Kredi Sistemi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, 1975, s. 31.

[30] Hazım Atıf Kuyucak, Bankaların Mevduat Siyasetinde Piyangoların Rolü, **Banka Dergisi**, 2-5-6, 1950.

Demirbank'tan apartman katı kazanan bir aile

1956 yılı ikramiye planına göre Demirbank, 619 talihliye toplam 250.000 lira değerinde para ve apartman daireleri dağıttı. Yıl içinde, bankaların ikramiye çekilişleri düzene sokularak, yılda dört çekiliş düzenlenmesine karar verildi. Ankara ve İstanbul'da beş apartman dairesinin yanı sıra para ikramiyeleri de verilecekti. Demirbank, 1956 yılı ikramiye keşidelerinde cazip ve görülmemiş bir yenilik yapmıştı. Aylık gelirli vadeli tasarruf hesabı geliştirilmiş, bununla vadeli tasarruf hesabı olan mudilere, 12 ay süreyle belirli ve devamlı gelir sağlamak amaçlanmıştı. Her ay bir çekiliş yapılarak, ayda 100, 75 ve 50 lira para ikramiyeleri dağıtılıyordu. Ayrıca, vadeli hesaplara %3.5 faiz verilmekteydi. Her ayın 20'sine kadar para yatıran, o ayın sonunda yapılacak keşide ile bunu izleyen keşidelere katılma hakkına sahip oluyordu. Aylık gelirli tasarruf hesabı dört gruptan oluşmaktaydı. Buna göre, bir yıl vadeli hesap açtıran hesap sahiplerine 12 ay süreyle her ay verilecek ikramiye 1000 lira için 100 lira, 750 lira için 75 lira, 500 lira için 50 lira ve 250 lira için 25 liraydı. Her gruba bir kura numarası, ayrıca bu miktarların her bir misli için birer kura numarası daha verilmekteydi. Her grupta asgari beşer kişiye, toplam 20 kişiye her ayın birinci günü ikramiye ödenmekteydi. Bu hesaplar, 1956 yılında yapılacak tüm diğer ikramiye keşidelerine, hesaplarında bulunan paranın her 150 lirası için bir kura numarası alarak katılma hakkı da vermekteydi. 1956 yılında uygulamaya konulan ikramiyeli vadeli tasarruf hesapları büyük ilgi görmüş, Ocak ayında mevduat bir milyon lira artmıştı. Bu çekilişlerin etkisiyle, bankanın tasarruf mevduatı bir önceki yıla göre %42.6 yükselmişti.

1957 yılına ait bir el ilanı

Eylül 1957, Hürriyet Gazetesi

Rebii Baraz tarafından hazırlanan bir el ilanı

Demirbank, mevduat toplamak için reklam ve tanıtımlarında en çok, isabet ihtimalini ve paranın emniyetini vurgulayan, tasarrufu teşvik edici ilanlara yer veriyordu. Çocukların tasarruf bilincini artırmak üzere kumbara dağıtmaya başlamıştı. Yoğun rekabet ortamına 1957 yılı ikramiye planı ile ayak uydurmaya çalışmaktaydı. 1957 yılı ikramiye planı, 280.000 liralık ikişer daireli apartman katlarıyla zengin ve çeşitli para ikramiyelerinden oluşuyordu. Yılda dört çekiliş yapılacaktı. Bir yıl müddetle vadeli hesap açtıranlara üç grupta aylık gelirler verilmeye devam edildi. Emekli, dul ve yetimlere yönelik 27.500 liralık özel keşideler düzenlendi. Bir kişiye 10.000, bir kişiye de 5.000 lira ve 155 talihliye çeşitli para ikramiyeleri, ayrıca genel çekilişlere katılma hakkı verildi.

1958 yılı ikramiye planına göre, 1527 talihliye toplam 280.000 lira tutarında para, aylık gelirler ve apartman daireleri dağıtılacaktı. 1959 yılında ikramiye çekilişlerinin sayısı dörtten ikiye düştü. Aylık gelirli vadeli tasarruf hesaplarına 300, 75 ve 50 liralık aylık gelirler verilerek devam edildi. Ağırlık para ikramiyelerine kaymaya başladı. Banka Kredilerini Tanzim Komitesi, 1959 yılında ikramiyeler için sabit tavanı 500.000 lira olarak belirlemişti. 1959 yılında 426.901 liralık tasarrufu teşvik ikramiyeleri dağıtıldı.

Personel Politikası

İstanbul'da sık sık yeni banka şubeleri açıldığından, bankacılık alanında deneyimli eleman kıtlığı yaşanıyor, bankalar arasında eleman transferleri yapılıyordu. Demirbank diğer bankalardan sınırlı sayıda eleman transfer etmişti. Personel politikasını, elemanı alarak banka içinde yetiştirip en alt düzeyden en üst düzeye kadar ilerletmek temeli üzerine kurmuştu. Eleman alımında kriter dürüst olmaktı.

Bankanın personel sayısı, açılan şube sayısına göre artıyor, şube açılacağı zaman stajyer memur alınıyordu. Yeni bir şube açıldığında, deneyimli olanlar yeni şubelere birkaç günlüğüne yardıma gidiyor, yeni alınanlara işi öğretiyorlardı. 1955 yılının ilk günlerinde, banka servislerinde yetiştirilmek, İstanbul ve taşra şubelerinde istihdam edilmek üzere imtihanla en az ortaokul mezunu, askerliğini yapmış erkek stajyer memur aranıyordu.[31] 1954 yılında, Merkez Şube Müdürü Cehdi Tegin, muamelat amiri Necdet Algın ve ikinci müdür Sait Toparlak'tı. Ayrıca Cüneyt Burak,

Soldan sağa- Nurettin Erkmen, Suat Öy ve Rebii Baraz

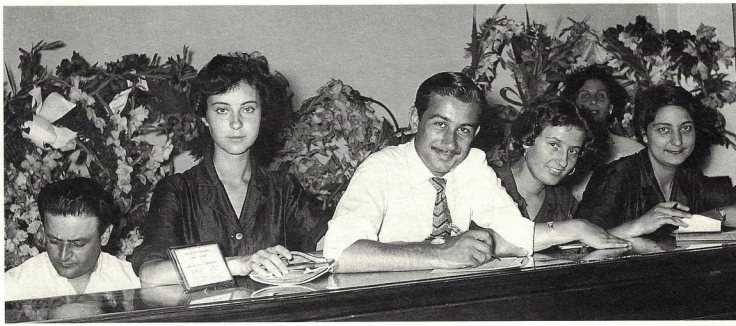
Baha Demiralp, Türkân Ozan, Ayten Azakın, Güneri Akman, Şeref Meral, Şükrü Olcay imza yetkisine sahip banka elemanlarıydı. Demirbank'a 1954 yılında girenler Özdemir Boya, Ayhan Sümerol ve Kemal Cinkılıç idi. Ayrıca, Namık Kemal Tanur ile Organizasyon Müdürü Vecihi Gürün Demirbank'a ilk giren elemanlardandı.

Sabah sekiz buçuk akşam altı arasında çalışılıyordu. Bayan memurlar iki cepli ve uzun kollu siyah önlük giyiyorlardı. Galata Şubesi'nin açılışında erkekler de siyah kolluklar takmışlardı. Bu önlükler zorunlu olmamış, bazı şubelerde önlük giyilirken bazılarında giyilmemişti. Galata

(31) **Milliyet Gazetesi**, 5 Ocak 1955.

Şubesi'nde öğle yemeği pişiriliyordu. Şube sayısı az olduğu sıralarda yemekler sefertaslarına konularak Tersane Ajansı'na götürülüyor, her memur yemeğini kendi masasında yiyordu. Yılda bir kez ücret ayarlaması yapılıyordu. 1954 yılının Temmuz ayında, bir memur 117 lira maaş alıyordu. Ücretler ay başında ödeniyordu.

Personel işlerini düzene sokmak üzere, 8 Haziran 1957 tarihinde Demirbank Personel Yönetmeliği kabul edildi. Yönetmeliğe göre memurlar daimi ve muvakkat olarak ikiye ayrılıyor, ayrıca müstahdemler bir kategori olarak yönetmelikte yer alıyordu. Emeklilik yaşı 60'tı; ancak hizmetinden fayda sağlanacağı İdare Meclisi'nce kabul edilenler 65 yaşına kadar çalışabilirdi. Yönetmeliğe göre, memur olmak için TC vatandaşı olmak, 18 yaşından küçük 40 yaşından büyük olmamak gerekiyordu. Ancak ihtisas sahibi meslekten olanlar için azami yaş haddi aranmıyordu. En az ortaokul mezunu olmak şartı aranıyordu; ancak meslekten yetişmiş olanlar için hizmet vesikaları ve referansları dolayısıyla hizmetlerinden istifade edilebileceği anlaşılanlar için bu şart göz ardı edilebiliyordu.



Galata Şubesi açılışında Demirbank çalışanları

1957 yılındaki yönetmeliğe göre stajyer memurlar sınavla belirleniyor, 6-12 ay süren stajyerlik döneminden sonra sınavla memurluğa geçebiliyorlardı. Sınavda muhasebe, ticari krediler ve bankacılıkla ilgili sorular soruluyordu. Ticaret Ortaokulu, Ticaret Lisesi'ne denk okullar, Galatasaray Lisesi ve kolejlerin ticaret kısmını bitirenler ile İktisat Fakültesi, Yüksek Ticaret Okulu ve Siyasal Bilgiler Okulu'nun Maliye ve Bankacılık Bölümü'nü bitirenler bankaya sınavla girebiliyordu.

Yönetmelik, bankanın kâr ve zarar hesabının artı bakiye devrettiği durumlarda, personele temettü ikramiyesinin verilmesini öngörüyordu. Ayrıca, genel müdürün teklifi ve İdare Meclisi'nin kararı ile fevkalade ikramiye verilebiliyor, bunun tutarı son aylığın %50'sini aşmıyordu. Altı aydan az hizmeti olanlara ikramiye verilmiyordu.

met
31 MAYIS
31 MAYIS
31 MAYIS

Demirbank'ın Muhafazakâr Yılları (1960-1979)

Demirbank'ın Muhafazakâr Yılları (1960-1979)

1950'li yıllarda uygulanan gelişigüzel iktisat politikalarının, çok geçmeden ülkeyi zor durumlara soktuğu görülmüş, 1960 İhtilali sonrasında yapılan ilk düzenlemelerden biri, Devlet Planlama Teşkilatı'nın kurulması olmuştu. 1960 sonrası dönemde iktisat politikaları plana bağlanmış, enflasyon ve belirsizlik içinde kalkınma yerine istikrar içinde kalkınma ilkesi benimsenmişti. Bu doğrultuda, 1960'lı yıllarda ithal ikamesine dayalı korumacı ve içe dönük bir sanayileşme stratejisi uygulanmaya başlandı. Türkiye planlı kalkınma modelini benimsemiş, ilk etapta yatırımlar ve harcamalar planlanmıştı; ancak reel kesime öncelik verilirken finansal kesim ihmal edilmişti. Bu yüzden, tüm mali sisteme bakıldığında planların önemli bir eksikliği ortaya çıkıyordu. Bürokrasi ve siyasal kesim arasında bir uzlaşma sağlanamadığından, harcamaların nasıl finanse edileceği konusu çözümlenememişti. Dolayısıyla, planların finansmanı rasgele kaynaklara bırakılmış, bir finansman planı yapılmamış, faiz haddi politikası belirlenmemişti. Bu nedenle devlet, başlangıçtan itibaren bankacılık sektörünü, kalkınmayı finanse edecek bir biçimde yönlendirme istek ve kararlılığını göstermemiş, bankaları sadece Bankalar Kanunu doğrultusunda denetim altında tutmakla yetinmiş, ayrıca çeşitli nedenlerle faiz oranlarını, tasarrufları artıracak ve enflasyonist aşınmayı karşılayacak bir düzeyde değil, daha düşük bir oranda belirleme yolunu seçmişti.

Türkiye'de 1980 yılına kadar yasal bir tavana dayalı faiz politikası izlendi. Yasal olarak belirlenen faiz oranları saptanan oranı geçemezdi [1]. Bu temelde, sanayiye fon sağlamak amacıyla ucuz para (düşük faiz) politikası izlendi. Faiz oranları, enflasyonist gelişme öngörülmeden belirleniyor ve uzun yıllar değişmiyordu. 1978 yılından itibaren, hızlanan enflasyona paralel olarak mevduat ve kredi faizleri yeniden belirlenmeye başlandı; ancak tasarruflarda meydana gelen enflasyonist erozyonun karşılanması mümkün olamadı. 1976 yılına kadar ikramiyeciliğin devam etmesinde en önemli etmen, faiz oranlarının düşüklüğü ve tasarruf sahibine gerçek gelir kazandırılamamasıydı. İkramiyelerle ek olanaklar sağlayarak, tasarrufların bankacılık sistemine çekilmesi için çaba harcanıyordu. 1960'ların ortalarından itibaren, bankalar mevduat toplamak üzere ikramiyeciliğin yanı sıra şube ağını genişletmeye başlamışlar, tasarruf sahiplerine yakın yerlere gitmek yoluyla müşterilere mekânsal kolaylık sağlayarak mevduatlarını artırmaya çalışmışlardı.

Sanayileşme bir hedef olarak benimsendiğinde, orta ve uzun vadeli kredi sağlayacak kurumların oluşturulmasına gereksinim duyulmuştu. Türk özel bankacılığı mevduat bankacılığıydı; piyasanın kısa vadeli kredi ihtiyacını karşılamaktaydı. Oysa bu iş için ihtisas bankalarına, kalkınma ve yatırım bankacılığına ihtiyaç duyuluyordu. Bu yönde, kalkınma ve yatırım bankalarının kurulmasına önem verilirken, yeni ticaret bankalarının kurulması sınırlandırıldı. Bu nedenle, 1963-1979 yılları arasında sadece beş yeni banka kuruldu: Sınai Yatırım ve Kredi Bankası (1963), Devlet Yatırım Bankası (1964), Amerikan-Türk Dış Ticaret Bankası (1964), Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankası (1976) ve Arap-Türk Bankası (1977).

İktisat politikasında temel değişikliklerin yapıldığı 1960'lı yıllara bankacılık kesimi büyük bir sarsıntı geçirerek girmişti. 1958 yılında alınan istikrar önlemleri ile son bulan genişlemeci para politikasının bankalar üzerindeki etkileri, 1960 yılında belirgin bir biçimde görülmüştü. Bankacılık sektöründe durgunluk ve bunalım, 28 Nisan Olayları

(1) Tuncay Artun, **Türkiye'de Bankacılık**, İstanbul, Tekin Yayınevi, 1980, s. 100.

1950'lerde bir otobüs durağı üstündeki Demirbank reklam panosu

ve 27 Mayıs 1960 İhtilali gibi siyasi olaylarla birleşince, kriz etkisini ağırlaştırmıştı. 27 Mayıs İhtilali'nin ilk günlerinde, bankalardaki hesapların dondurulması bankalara olan güveni zedelemiş, mevduat çekilişlerini hızlandırmıştı. Bu olayın ardından, bir kısım tasarruf sahiplerinin bankalardaki mevduat hesaplarını çekmeleri, zayıf bünyeli bankaları zor duruma sokmuştu. Özellikle kredi enflasyonu yaratan, kötü idare edilen ve spekülatif faaliyetleri finanse eden bazı kapkaççı bankalar[2] çok zor duruma düşmüştü. Bu bankalar, 1960-1964 yılları arasında tedrici tasfiyeye sokulmuş, bu durum bunalımı ve durgunluğu daha da artırmıştı. Bu dönemde, 1929 Dünya Krizi sonrasına göre daha fazla sayıda banka faaliyetlerine son vermiş, 1960-1964 yılları arasında 15 banka tasfiye edilmişti.[2]

Durgunluk ve Demirbank

1960 yılında bankacılık sektörü fırtınalı bir döneme girerken, Demirbank 1950'li yıllarda oluşturduğu istikrarlı çizgisini sürdürmüştü. Demirbank İdare Meclisi, Genel Kurul'a sunduğu raporda, piyasada zaman zaman görülen durgunluğun bankanın faaliyetleri üzerinde arza değer bir etki bırakmadığını, aksine başarılı bir hesap yılı geçirildiğini ifade etmekteydi. 1960 yılında vadesiz tasarruf hesaplarında ufak bir düşüş yaşanırken, vadeli tasarruf hesapları artmıştı. Genel Kurul'da, 1960 yılında elde edilen 695.885 lira tutarındaki kâr ihtiyatlara atılmış, Murahhas Aza Nuri Cıngıllıoğlu'na başarılı çalışmaları için teşekkür edilmişti. Ayrıca, 1960 yılında, tüm bankalar gibi Demirbank da, Hürriyet İstikraz tahvillerinin halka satışını yapmıştı. Hemen her yıl değişen Demirbank İdare Meclisi'ne, 1960 yılında Kâmil Gündeş yerine Ekrem Şahenk reis olarak seçilmiş, ayrıca İbrahim Kirazoğlu'nun yerine Emin Sencer İdare Meclisi'ne girmişti.

Sağmalcılar Şubesi

(2) Özlin Akgüç, **Türkiye'de Bankacılık**, İstanbul, Gerçek Yayınevi, 1992, s. 32.

1961 yılı, Demirbank için yönetimde değişikliklerin yaşandığı bir geçiş yılıydı. 1961 yılı başında ana sözleşmeye göre kura çekilmiş, çıkan iki üyenin yerine Selahattin Selışık ve Selahattin Ali Boylu İdare Meclisi'ne girmişti. Nuri Cıngıllıoğlu istifa etmiş, Emin Sencer İdare Meclisi dışında kalmıştı. Daha sonra Emin Sencer, 18 Ocak'ta Demirbank'ın genel müdürlüğüne atanmıştı. Ekrem Şahenk, Ziya Alaçam, Selahattin Selışık, Osman Buçukoğlu ve Selahattin Ali Boylu'dan oluşan İdare Meclisi, 8 Temmuz'a kadar bankayı idare edebilmişti.

İlk altı ay içinde bankanın zararı 578.913 liraya ulaşınca, Olağanüstü Genel Kurul toplantıya çağrılarak durum görüşülmüştü. 8 Temmuz 1961 tarihinde tüm İdare Meclisi üyeleri ve Genel Müdür Emin Sencer istifa etmiş, yeni bir İdare Meclisi oluşturulmuştu. Yeni İdare Meclisi Reis Sabri Savcı, Reis Vekili Kâmuran İşmen, Mustafa Bakkaloğlu ve Murahhas Aza Nuri Cıngıllıoğlu'ndan oluşmuştu. Genel müdür muavini Münir Evrenol'du.

1954 yılından itibaren Demirbank'ın İdare Meclisleri'nde yer alan ve çeşitli dönemlerde murahhas azalık yapan Nuri Cıngıllıoğlu, 1958 yılından itibaren bankanın yönetimine ağırlığını koymuştu. 1961 yılında İdare Meclisi'nden, kendisine ait olan ticari işleri diğer aile üyelerine devretmek üzere istifa etmişti. Ancak, bankanın ilk altı ayda büyük bir zarara uğraması karşısında tekrar yönetime çağrılmıştı.

Bankanın iç bünyesi sağlamdı, plasmanlardaki seyyallik ve halkın itimadı, sorunları çözmekte Demirbank'a yardımcı olmuştu. 1961 yılında ilk altı ayda zarar eden yönetim görevden ayrılmıştı. Yeni İdare Meclisi ise zorlukları çözmek üzere idari ve teknik alanda bir ilerleme politikası izlemeye karar vermiş ve aydınlık bir gelecek vaat etmişti. 1961 yılında personel giderleri kısılarak bankanın giderleri azaltılmaya çalışılmıştı. Ancak, 1961 yılında zararın önüne geçilememişti. Personel giderlerini kısmaya devam eden banka, 1962 yılında kâra geçmişti. 1963 yılında ise ithalat rejiminde yapılan değişiklik nedeniyle, kotalardan tahsis talepleri teminatlarının nakit olarak yatırılmasının zorunlu hale getirilmesi ve Karabük Demir ve Çelik Fabrikaları'nın satışları peşin yapmaya karar vermesinden ötürü kefalet mektupları miktarının azalmasıyla, 15.363 lira gibi küçük bir kâr elde edilmişti.

Banka 1964 yılını, ülkede dış siyasi olayların neden olduğu istikrarsızlıklar içinde, büyük zorluklarla geçirmişti. İhtiyatlı davranarak plasmanlarda istikrarı ve sağlamlığı ön planda tutmuş, buna rağmen zarar 576.000 liraya ulaşmıştı. 1965 yılında, plasmanlarda öncelikle emniyeti sağlamak gayesi ön planda tutulmuş, genel giderlerin sınırlandırılması, tasarruf tedbirlerine uyulması, nakdi finansman dışındaki kredilerin bulunması, diğer banka hizmetlerini gerçekleştirmek konusunda gayretler gösterilmesi ve piyasanın da olumlu yönde seyretmesiyle, İdare Meclisi'nin "yüzümüzü güldürecek bir kâr" diye nitelendirdiği sonuç elde edilmişti. Bu kâr, 604.209 liraydı. Merkez Bankası ve İller Bankası nezdinde kredi limiti artırılmış ve olanakları genişlemiş olduğu halde, banka riskli işlerden kaçınmış, istikrar ön planda tutulmuştu.

1965 yılında Demirbank ve diğer küçük bankalara birleşmeleri ya da büyük bankalara iltihak etmeleri konusunda baskılar yoğunlaştı. Bu ortamda, Nuri Cıngıllıoğlu direnerek, emin ve sağlam adımlarla bildiği yolda yürüdü. Bankanın izleyeceği ana yolu çizdi: Acele etmeden ihtiyatla çalışmak, güçlü ve istikrarlı bir mali yapıya sahip olmak, uzun vadeli ve riskli işlerden kaçınmak, kısa vadeli ve sağlam işlere öncelik vermek. Bütün bunlar, banka açısından paha biçilmez bir değere sahipti. Baskılar ve rekabet içinde, olanı muhafaza etmek öncelikli amaçtı. Bu nedenle, bir

gün olsun riskli işlere girilmedi, yüksek kâr elde etmek için Demirbank'ın varlığı tehlikeye atılmadı. Bankanın varlığını sürdürmek, Demirbank'ı yaşatmak, kısacası işi sürdürmek tek amaçtı. Demirbank çalışanlarına göre ihtiyatlı ve kararlı bir yönetim ile yukarıdaki ilkeler çerçevesinde bu hedefler başarıldı. Yönetimdeki bu ilkelerin etkileri, bankanın tüm faaliyetlerinde 1960'lı ve 1970'li yıllarda somut olarak ortaya çıktı.

Baskılara rağmen İdare Meclisi, bankanın geleceğine umutla bakıyor, 1966 yılında, **"Her gün dünden daha ileri"** parolasına dayanarak bankayı istikrarla yönetiyordu. 1966 yılında, ekonomik ve siyasi istikrarsızlıklar azalmış, huzurlu bir döneme girilmişti. Demirbank atılım yapmaya hazırlanıyordu, eleman sayısını bir önceki yıla göre 224'ten 259'a yükseltmişti. Yeni şubeler açılması düşünülüyordu; ancak sermayenin tamamı henüz ödenmemişti. Bu nedenle, önce varolan şubelerin yenilenerek modern bankacılığa uygun hale getirilmeleri kararlaştırıldı.

Şubelerin Yenilenmesi

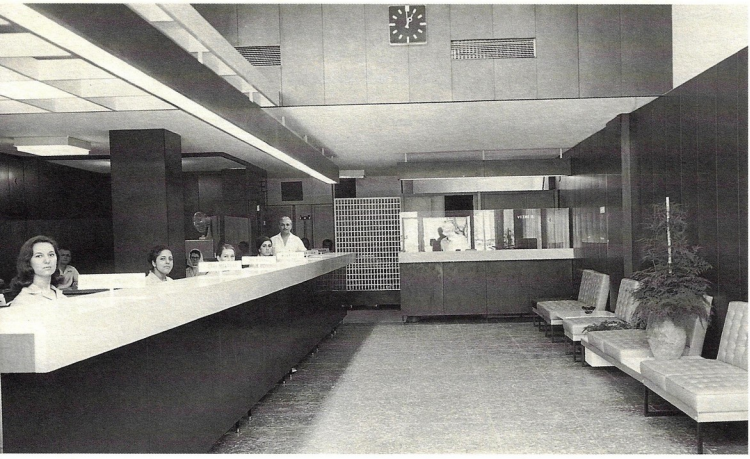
Safranbolu'da 1958 yılında açılan 23. şube sonrasında Demirbank, 1986 yılına kadar yeni bir şube açmadı. Oysa, 1960'lı ve 1970'li yıllarda bankacılık kesiminde şube sayıları hızla yükselmiş, ikramiye piyangoları etkisini yitirirken, şubelerle halka en yakın olan yerlere giderek mevduat toplama yöntemi yaygınlaşmıştı. Bu sürecin dışında kalan Demirbank, bazı şubelerinin yerlerini değiştirerek ve şube dekorasyonlarını yenileyerek sürece katıldı. Ankara Şubesi'ni, 6 Mart 1961 tarihinden itibaren daha merkezi bir mekâna, Ulus Meydanı'ndaki iş hanına nakletti. Ayrıca, 1955 yılında açılışından itibaren bankaya yük olan Kuzguncuk Ajansı, 1963 yılında geniş bir sanayici kitlesini barındıran Sağmalcılar'a nakledildi.

1970'lerde şubelerde tek değişiklik, Sağmalcılar semtinin adının Bayrampaşa olarak değiştirilmesiyle, 29 Şubat 1972 tarihinden itibaren Demirbank Sağmalcılar Şubesi'nin unvanının da Bayrampaşa Şubesi olarak değiştirilmesiydi.[3] Bu değişiklikler dışında, bu dönemde Demirbank'ın ne şube sayısı, ne de şube yerleri değişti.

Demirbank şubelerinin temiz ve düzgün görünüşlü olması için gereken düzenlemeler 1966 yılında başladı. Kuruluşundan bu yana ufak düzeltmelerle ana hatları korunmaya çalışılan şube binaları, esaslı bir şekilde tamir ve tadil edilerek yepyeni cepheleri ile halkın hizmetine açıldı. 1967 yılında, bankanın şube binalarıyla mefruşat ve malzemelerinin yenilenmesi, onarım ve bakımlarına devam edilmesi için gerekli masraflar yapıldı. Müşterilerin işlerini kolaylıkla ve hızla yerine getirmek, memurların rahat çalışmalarını sağlamak üzere şube binalarının iç teşkilatının, gişe ve veznelerinin temiz ve güzel çalışılabilir yerler olması için gayret gösterildi.[4]

Nuri Cingillioğlu bir şube açılışı sırasında

(3) Demirbank İdare Meclisi Kararı, No: 6, 29 Şubat 1972.
(4) **Demirbank İdare Meclisi 1968 Yılı Faaliyet Raporu**, s. 2.



1970'lerde yeni bir görünüm verilen Demirbank şubelerinden biri

Dış İşlemler

1966 yılında dış ticaret finansmanında faaliyetleri hızlandırmak gayesiyle banka örgütünde reorganizasyon yapılmış, bu düzenlemeler 1967 yılında uygulamaya sokulmuştu. Dış ticaret alanında daha faydalı olmak ve yeni açılacak piyasalarda kuvvetli teminatlarla sağlam işlere girişebilmek ümidiyle Nalburlar Şubesi'ne kambiyo işlemlerinde doğrudan çalışan bir yön verilmişti. Nalburlar Şubesi Kambiyo Bölümü'nü, Demirbank'ın az sayıda yüksekokul mezunlarından biri olan Ali Ulvi Gürsan kurmuştu. Ancak o sıralarda en büyük sıkıntı kambiyo elemanı bulmaktı. Demirbank'ta yetişen eleman başka bankalara gidiyordu. 1959 yılında başlayarak Sultanhamam Şubesi'nin, Nalburlar Şubesi'nin ve Genel Müdürlük'ün kambiyo işleriyle ilgilenen Ali Ulvi Gürsan, kısa bir süre sonra eleman sıkıntısı nedeniyle çözümü tekrar, 1950'li yıllarda olduğu gibi, kambiyo işlemlerini tek merkezde, Genel Müdürlük'te toplamakta bulmuştu. Böylece kısa bir süre sonra, tüm kambiyo işlemleri yeniden merkezden geçmeye başlamıştı.[5]

Demirbank, yoğun baskılar ve rekabet ortamında mücadele ederken, diğer yandan da genel ekonomik ve siyasal gelişmeleri yakından izledi. Bu şartlar altında plasmanlarda giderek daha da dikkatli olmaya, kısa vadeli ve sağlam krediler dağıtmaya özen gösterdi. Demirbank için, krediyi alacak kişinin iyi niyetli, dürüst ve güvenilir olması her şeyden önemliydi.

[5] Nevin Coşar: Ali Ulvi Gürsan ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 26 Şubat 1998.

Demirbank'ın şube müdürlerinden olan Behiye Muhal, şunları söylemektedir: "Nuri Cıngıllıoğlu'na 'Şu kişinin kredi talebi var' dediğim zaman, sorduğu sorular vardı: 'Kredinin şartları nedir, ne getirir, ne götürür?' diye sorardı. Şartları söyler, 'İpotek alacağım efendim' derdim. Şöyle bana bakardı, 'Boş ver ipoteği, adam nasıl?' derdi. 'Yani ben ipotek almışım, bu krediyi ödemişim, tahsiline gitmek için satışa mı çıkacağız?' diye sözlerine devam ederdi. Kredi alan kişinin güvenilir olması ve yaşantısı önemliydi, bu nedenle şube müdürleri müşterileri daha yakından tanımaya çalışırlardı".[6] Ticari çevrede herkes birbirini tanıdığından, kime kredi verileceği, kimin ne iş yaptığı, nerede kaldığı, nasıl biri olduğu gibi konularda bilgi toplanır ve bu konuda deneyimli kişilere başvurulurdu. Nuri Cıngıllıoğlu'nun bu yönü çok güçlüydü.

1967 yılına gelindiğinde, Türkiye'nin yaşadığı uluslararası sorunlar nedeniyle bankalardan mevduat çekilişleri genel bir eğilim halini almıştı. Muhtemel mevduat çekilişlerine karşı alınan önlemler faydalı sonuçlar vermişti. 1967 yılının bir özelliği, mevduattaki artışa paralel olarak plasmanlarda herhangi bir artış yapılmaktan kaçınılmış olmasıydı. Banka likit kalmayı tercih etmiş, mevduattaki artış kasalarda emre hazır tutulmuştu. Bu nedenle 1967 yılı kârı 99.437 lira olarak, bir önceki yıldan daha düşük düzeyde gerçekleşmişti. 1968 yılında mevduata paralel olarak plasmanlar da artırılmış, 199.200 lira kâr elde edilmişti.

İlk En Yüksek Kâr

1969 yılında bankanın mevduatı ve plasmanları artmaya devam etmiş, yıl sonunda toplam 1.7 milyon lira kâr elde edilmişti. Bu, Demirbank'ın kuruluşundan beri elde ettiği en yüksek kârdı. 1969 yılı kârından vergiler ödendikten sonra, artakalan kısım fevkalade ihtiyat hesabına intikal ettirilmişti. Banka bu şekilde, sermaye ve ihtiyatlarını çoğaltarak özvarlığını güçlendirme ve çalışma sahasını genişletme amacını gütmekteydi. Kâr dağıtımı politikası yoktu. Elde edilen kârın tamamının ihtiyatlara aktarılması, Demirbank'ın özvarlığını güçlendiren ve ilke haline gelen önemli bir özelliğiydi. Demirbank 1957 yılında yaptığı kâr dağıtımından sonra, 1980'lere kadar bir daha kâr dağıtmamış, elde ettiği kârı ihtiyatlara atarak özvarlığını güçlendirme yolunu tercih etmişti.

Sanayi Alanında İştirakler Başlıyor

Türk bankacılık sisteminin önemli bir özelliği, 1960'lardan itibaren sanayi kesimine iştiraklerde bulunmasıdır. Türk bankacılık sisteminde 1970'lere gelirken büyük bankacılığa doğru bir eğilim ortaya çıkmıştı. Devlet büyük bankaların varlığını teşvik ediyordu. İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın birinci yıl programında, küçük bankaların birleşerek güçlü kuruluşlar oluşturmalarına yol açacak olanakların araştırılması öngörülüyordu. Küçük bankaların birleşmesi veya büyük bankalara iltihakı konusunda, özellikle 1965 yılından sonra baskılar yoğunlaşmıştı. Demirbank bir yandan bu baskılara karşı dururken, diğer yandan iştiraklerle sanayi kesimindeki işletmelere ortak olmaya başlamıştı. Büyük bankalar arasında şube yarışının başladığı dönemde Demirbank şube yarışına katılamamış, ancak iştirakler alanında önemli adımlar atmıştı.

Demirbank'ın 1950'li yıllarda Bankofer ve GİMA'dan oluşan iştirakler portföyü, 1960'lı yıllarda yeni iştirakler ile zenginleşti. Banka, ticari alandaki iştiraklerden sanayi alanındaki iştiraklere yöneldi. 1968 ve 1975 yılları arasında plasmanlarını genişletmek yerine, sanayi alanında iştiraklerde bulunmayı tercih etti.

(6) Funda Çelebi. Behiye Muhal ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 3 Mart 1998.

Demirbank, sanayi alanındaki iştiraklere, büyük talebe sahip olan çimento sektörüyle başladı. 1968 yılında, Başkent Çimento Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi'ne (BAŞTAŞ) 48.150 lira ile iştirak edildi. 1969 yılında sanayi sektöründeki iştiraklerini genişletti, yeni birçok sınai ve ticari teşebbüse iştirakler devam etti. Bunlardan biri, Maden Cevherleri Sanayi ve Ticaret Anonim Ortaklığı idi. Yedi buçuk milyon lira sermaye ile oluşturulan şirkete, Demirbank %90 hisse ile ortak olmuştu.

1969 yılında ayrıca, Bandırma Gübre Fabrikaları Anonim Şirketi'ne bir milyon lira sermaye ile, Göller Bölgesi Çimento Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi'ne (GÖLTAŞ) ise 500.000 lira ile iştirak edilmişti. İştiraklerin sayısı artmış, miktarı büyümüş, 1969 yılında toplam iştirakler 4.351.120 lira artarak 5.108.200 liraya yükselmişti.

Gayrimenkul Politikası

Demirbank'ın sağlamcı politikalarından biri de Bankalar Kanunu ve mali olanaklar ölçüsünde, her yıl birkaç bina satın almaktı. Kira ile tutulan binaların hem bankanın ihtiyaçlarına uygun olmaması hem de mal sahiplerinin sürekli kiralara zam talep etmeleri nedeniyle, bankanın ihtiyacına uygun olan yerlerde gayrimenkul satın alınarak şubelerin daha iyi yerleşmesi sağlanmakta, daha iyi tanzim ve tefriş edilmesi mümkün olmaktaydı. Bu düşüncelerle, 1968 yılında 1.070.000 liralık gayrimenkul yatırımı yapılmış, İzmir ve Safranbolu'da iki şube binası satın alınmıştı.

1969 yılında, hizmet binalarının mülk edinme gayretleri devam etmiş, İstanbul'da Zeytinburnu semtinde bir arsa satın alınarak üzerine bir bina inşa edilmeye başlanmıştı. Zeytinburnu ve bir yıl önce alınan Safranbolu binalarında yapılan hazırlıkların 1970 yılı içinde tamamlanması ve bu şubelerin kendi binalarına yerleşmeleri öngörülmüştü. Ayrıca, Ankara'da Bulvar ve Öncebeci şubeleri iş piyasalarına daha yakın yerlere nakledilmiş, yeni şube binaları modern bankacılık hizmetlerine uygun olarak düzenlenerek tefriş edilmişti.

Maden Cevherleri Sanayi ve Ticaret AŞ

Demirbank, 1969 yılı içinde Maden Cevherleri Sanayi ve Ticaret Anonim Ortaklığı adı altında ve yedi buçuk milyon lira sermaye ile teşekkül eden şirkete %90 hisse ile ortak olmuştu. 1969 yılında, 2.362.500 lira ödenmişti. Şirketin amacı, projesi Devlet Planlama Teşkilatı'nca onaylanan ve teşvik gören bir çinko fabrikası kurmaktı. Elektrik enerjisi ile hammadde, işçi ve arazi temini bakımlarından en müsait yer olarak Tarsus yakınında bir saha seçilmiş, tesislerin orada kurulmasına başlanmıştı. Yıl sonuna kadar iki milyon liraya yakın bir yatırım yapılmıştı. Projesinde beş bin ton yıllık kapasiteli bu sanayi teşebbüsü için gerekli kredilerin temini hususunda Sanayi Kalkınma Bankası'na müracaat edilmişti.

Demirbank'ın iştirak miktarı 1970 yılında 3.712.500, 1971 yılında 4.050.000, 1972-1985 yılları arasında ise 4.387.500 liraya yükselmişti. Ancak kısa bir süre sonra, çalışmaya başlayamamış, çeşitli nedenlerle gerçekleşmemiş bir yatırım olarak Demirbank'ın iştirakler portföyünde yerini almıştı. Daha sonra 1985 yılında, sermayenin büyük kısmına sahip olan Kayseri Tekstil Fabrikası'na 600.000 liraya satıldı.

İkinci Sermaye Artırımı

1969 yılına gelindiğinde, Türkiye'de 45 milli banka, 2551 şube vardı ve bu şubelerin 1123'ü 22 özel bankaya aitti. 22 banka içinde, sadece beşinin 100'ün üzerinde şubesi vardı. Özellikle büyük kamu bankalarının ve özel bankaların şube sayıları artmaktaydı. Her geçen gün büyük bankalar arasında hızlanan şube açma yarışı dışında kalan Demirbank, bu sürece ayak uydurmaya çalışıyordu; ancak çabaları bir sonuç vermiyordu.

İdare Meclisi, yurtiçinde belirli sanayi ve ticaret merkezlerinde şube açma gereğini duyuyor, ancak Demirbank'ın o günkü ödenmiş sermayesi ve ihtiyatlarıyla sınırlı olan şube adedini artırmak mümkün olamıyordu. 1954 yılında sermaye 10 milyon liraya yükseltilmiş, sermaye artırımının üzerinden uzun bir süre geçmesine rağmen bu miktarın tümünün ödenmesi sağlanamamıştı. 1968 yılında ödenmiş sermaye 9.068.941 lira düzeyinde bulunuyor, yapılan çağrılara rağmen 10 milyon lirayı tamamlamak mümkün olamıyordu. İdare Meclisi, sermayeyi 10 milyon liraya tamamladıktan sonra, 1969 yılı içinde sermaye artırımına gitmeyi ve bunun için Genel Kurul'u toplamayı düşünüyordu. Ancak bu gerçekleşmedi. 1969 yılında sermaye ve ihtiyatlardan teşekkül eden öz kaynaklar yeterli hale getirilemediğinden yeni şubeler açılamadı. 1969 yılı içinde hukuki yollarla 913.058 lira olan ödenmemiş sermayenin ödenmesi için tedbirler aranmış, bunun sonucunda sermaye taahhütünü yerine getirememiş ortaklara ait hisse bakiyeleri, kanuni formaliteler yerine getirilmek suretiyle, istekli olan başka ortaklara devredilmişti. Bu çalışmalar sonucunda, 1969 yılı sonunda, 10 milyon lira sermayenin tamamının ödenmesi mümkün olmuştu.

Sermayenin tamamı ödendikten sonra, 2 Ekim 1970 tarihinde Bankalar Kanunu'nun altıncı maddesine intibak amacıyla toplanan Olağanüstü Genel Kurul sermayeyi iki milyon lira artırmıştı. Ancak fiili artış, kanuni işlemler tamamlandıktan sonra, 1972 yılında gerçekleştirilebilmişti. Böylece 1968 yılında başlayan sermaye artırma süreci, 1972 yılında tamamlanabilmiş ve sermaye 12 milyon liraya yükseltilebilmişti. Bunun 10 milyon lirası tamamen ödenmiş, iki milyon lira artırılan sermayenin tamamı taahhüt edilmiş ve %25'i olan 500 bin lira Türk Ticaret Bankası Galata Şubesi'ne yatırılmıştı. Kanuni formaliteler tamamlandıktan sonra, bir buçuk milyon lirası tahsil edilecekti. 1973 yılında Demirbank'ın sermayesi 12 milyon liraydı; ancak 10.5 milyon lirası ödenmişti; tamamının ödenmesi ise ancak 1974 yılında mümkün olmuştu. Böylece altı yıl süren sermaye artırma süreci tamamlanabilmiş ve ikinci sermaye artırımı, birinci sermaye artırımından 20 yıl sonra gerçekleşebilmişti. Oysa üçüncüsü için fazla beklenmedi.

Bandırma Gübre Fabrikaları AŞ (BAGFAŞ)

Her çeşit gübre tesisini kurmak, işletmek, gübre üretmek, gerektiğinde gübre imalinde kullanılan her çeşit hammadde, yardımcı madde tesisini kurmak ve işletmek amacıyla Bandırma'da kurulmuştu. Şirketin konusu, sanayi alanındadır. Ancak gerekli görülürse, gübre sanayiini ilgilendiren ithalat, ihracat ve komisyonculuk işleri, ticari mümessillik, ticari vekâlet, muhabirlik, acentelik işleri, resmi ve özel, ulusal ve uluslararası taahhüt ve komisyon işleri ile sigorta işlerini de yapabilecekti.

Şirketin ana hissedarları Recep Gencer, Kemal Pireci, Recep Ördekçi, Hayati Bilten, Fehmi Levent, Süleyman Atakoğlu, Etem Borucu, Çanakkale Seramik Fabrikaları AŞ, Ömer İrfan Sayılı, Zeki Unutmaz, Hidayet Arslan, Halit Çelebi, Ali Çelikoyar ve Demirbank TAŞ idi. Şirketin kuruluş sermayesi altı milyon liraydı. Her biri 1000 lira değerinde altı bin hisseye ayrılmıştı. Demirbank'ın 1000 hissesi vardı. Demirbank, bir milyon lira sermaye ile kurucu ortak olarak BAGFAŞ'a katılmıştı. Bunlar A serisi hisse senetleriydi. Şirket, kuruluşu izleyen dönemde sermayesini 14 milyon lira artırarak 20 milyon liraya yükseltecekti. 14 milyon liralık kısım, mevcut kurucu ortaklar rüçhan hakkını kullanmaksızın halka arz edilecekti. Bunlar B serisi hisse senetleri olacaktı. Nitekim 22 Mart 1970 tarihinde sermaye 20 milyon liraya yükseltilmişti. İdare Meclisi üyeleri Recep Gencer, Demirbank temsilcisi, Etem Borucu, Recep Ördekçi, Süleyman Bodur ve Ali Çelikoyar, ilk murahhas aza ise Recep Gencer'di. İdare Meclisi şirketin işleri gerektirdikçe toplanacaktı.

BAGFAŞ 1973 yılı Haziran ayında faaliyete geçti. 1975 yılında, BAGFAŞ Bandırma Gübre Sanayii tekrar sermaye artırımına gitmiş, Demirbank'ın hisse miktarı 750.000 lira artarak 1.750.000 liraya çıkmıştı. 1977 yılında beş milyon liraya, 1978 yılında sekiz milyon liraya, 1981 yılında 11 milyon liraya, 1982 yılında 17 milyon liraya, 1983 yılında ise 20 milyon liraya yükselmişti. Yönetim Kurulu, 1984 yılında BAGFAŞ hisselerinin satılması için Nuri Cingilloğlu'na yetki verdi. 1984 yılında BAGFAŞ, Demirbank'ın iştirakleri arasından çıktı.

1970'li Yıllar

1970'li yılların özelliği, siyasal ve ekonomik alanda yoğun istikrarsızlıkların yaşandığı bir dönem olmasıdır. 1960'lı yılların sonlarına doğru planlı sanayileşme politikası zedelenmiş, bunun en büyük nedeni de finansal alandaki belirsizlikler olmuştu. Bu ortamda, planların gerçekleşmesi rasgele kaynaklara bırakılmış, dış kaynakların girişi özellikle petrol bunalımı sonrasında azalmıştı. 1970'li yıllarda dış borçların vadesi kısalmış, faiz oranları yükselmişti. Türkiye'nin dış borç yükü artmış, 1970'li yılların yoğun siyasi ve ekonomik karmaşası içinde elde edilen dış borçlar cari giderlere harcanmıştı. Ayrıca ithal ikamesi politikasının sonuna gelinmiş, içe dönük sanayileşme programı dış ticaret açıkları ve döviz darboğazları nedeniyle tıkanmıştı. Bütün bunlar ödemeler dengesi üzerinde olumsuz yönde etkide bulunmuştu. Ödemeler dengesini rahatlatmak üzere, 10 Ağustos 1970 tarihinde Türk Lirası, Amerikan Doları'na karşı %66.6 oranında devalüe edilmiş, bir Amerikan Doları, 15 lira düzeyine yükseltilmişti. Bu noktadan sonra işçi dövizlerinin Türkiye'ye gelmesi, içe dönük sanayileşme planlarının 1977 yılına kadar uygulanmasına olanak vermişti.

1970'li yıllar, Türk toplumunun yüksek enflasyonla karşılaştığı yıllardı. Enflasyonist bir ortamda en iyi yatırım alanı, kambiyo kontrol altında olduğundan ve düşük faiz hadleri enflasyonist aşınmayı karşılayamadığından, gayrimenkul yatırımları idi. Bu yıllarda tasarrufa verilen faiz oranları enflasyonun gerisindeydi. Enflasyon hızlandıkça vadeli tasarruf mevduatında düşüş görülürken, vadesiz tasarruf mevduatı ve ticari mevduatta artışlar görülüyordu. Ayrıca enflasyon nedeniyle kaynak dağılımı ve gelir bölüşümü bozulmuş, yatırımlar gayrimenkul ve altına kaymıştı.

Demirbank, bu yıllarda temkinli ve ihtiyatlı plasman politikasını sürdürmüş, mevduatında meydana gelen artışlara rağmen plasmanlarını artırmamıştı. Zarar etme pahasına likit bir mali yapıya sahip olmayı yeğlemiş, her an nakit sıkıntısı çekmeden yaşayabilmişti.

1970'li yılların ilk yarısında, Demirbank'ın plasman politikasında ilginç bir gelişme kendini göstermişti. 1969 yılından itibaren Demirbank'ın mevduatındaki artışlara rağmen, 1975 yılına dek plasmanlarda kayda değer bir artış meydana gelmemişti. Bu nedenle, özellikle 1971 yılında büyük bir zararla karşılaşılmıştı. 1.532.690 lira düzeyinde olan zarar, artan mevduata verilen faiz ve ayrılan karşılıktan ileri gelmişti. Banka, topladığı mevduatı plasman sahalarına yöneltmekte çekimser ve ihtiyatlı davranmış, bu nedenle mevduata ödediği faizler bankanın giderlerini artırırken, plasmanların %10 daralması, bankacılık hizmetlerinden elde edilen gelirlerin azalmasına neden olmuş, bunun sonucunda yıl sonunda banka büyük bir zarar ile karşı karşıya kalmıştı. Banka, piyasadaki belirsizlikler karşısında temkinli hareket etmiş, plasmanlar konusunda ihtiyatlı davranmış, bunun sonucunda mevduatın yükü artmıştı.

1973 yılı, hem dünyada hem de Türkiye'de bir genel bunalım yılıydı. Petrol fiyatları yıl içinde beş misli artmış, tarımda kuraklık ortaya çıkmış, enerji kıtlığı görülmeye başlanmıştı. Siyasal bunalım devam etmiş, ekonomi alanında belirsizlikler artmıştı. Bu ortamda, diğer bankalar nakit sıkıntısı çekerken, Demirbank bu tür sıkıntıları likit mali bünyesi, hızlı karar alma süreci ve homojen yapısı sayesinde aşmıştı.

Dönemin Muhasebe Müdürü Dinçer Ersoy'a göre: "1970'lerden 1980'lere Türkiye birçok zorlukla karşılaştı: 1971 Muhtırası, Petrol Krizi, Kıbrıs Barış Harekâtı, 12 Eylül Darbesi. Türkiye ekonomisinin karşılaştığı darboğaz bankaları da etkiledi. Demirbank etkin bir yönetim ve yüksek

1960-1979 Yılları Arasında Demirbank'ın Kâr ve Zarar Yılları ile Mevduat ve Plasmanları

	Kâr/Zarar (Bin TL)	Mevduat (Milyon TL)	Plasman
1960	695.9	30.5	9.1
1961	-646.5	29.5	19.2
1962	234.9	30.7	22.9
1963	15.3	29.3	21.9
1964	-576.1	26.9	23.4
1965	604.2	33.2	9.1
1966	407.4	41.7	48.1
1967	99.4	45.2	44.2
1968	199.2	57.3	53.6
1969	1.708.9	61.3	57.5
1970	657.2	66.1	50.4
1971	-1. 532.6	74.6	45.7
1972	347.2	85.6	47.3
1973	-788.3	97.7	52.3
1974	-453.9	118.2	52.3
1975	1.815.0	150.7	83.5
1976	2. 522.0	187.8	118.6
1977	437.0	226.9	131.4
1978	244.0	220.5	188.5
1979	176.2	318.3	232.0

likidite sayesinde nakit sıkıntısı çekmedi. Diğer bankalar nakit zorluğu çektiler. Bunu uzun zamana yaydılar. Bizim sıkıntımız fazla sürmedi. Merkez Bankası tarafından karşılandı. Bazı bankalar bu şartlara dayanamayarak tasfiyeye gittiler. Demirbank idaresi sayesinde bu sıkıntılar hissedilmedi."[7]

İdare Meclisi Üyesi Hikmet Gürses, 1970'li yılların sıkıntılı günlerinde, Demirbank Yönetim Kurulu'nun kararları çabuk aldığını, diğer bankalar sıkıntı çekerken, Demirbank'ın bu nedenle sorunları daha hafif atlatabildiğini ifade etmiştir. "Demirbank kendine münhasır bir bankaydı, kararları çabuk alıyorduk. Biz karar almak için toplandığımızda, o günkü, o ayki ekonomik duruma ve şartlara göre diğer bankalar bir karar almak için, ben biliyorum, bazen aynı kararı 20 gün, 25 gün, bir ay, iki ay sonra alabiliyorlardı. Biz ise aynı hafta kararı rahatlıkla alabiliyorduk. Yani, evet sıkıntı çektik, fakat bu sıkıntıların üstesinden rahatlıkla gelebildik. Yani, bankayı tehlikeli bir duruma sokmadık."[8]

1970'lerde, enflasyonun banka üzerindeki etkisi giderlerde artış biçiminde ortaya çıktı. Bankanın giderleri enflasyon nedeniyle yükseliyordu, 1974 yılı masrafları %4.8 artmıştı. Artışlar personel, kiralar, ısıtma-aydınlatma, haberleşme, kırtasiye ve diğer giderlerden kaynaklanmıştı. 1977 yılında, genel fiyat düzeyindeki artışa paralel olarak bankanın giderleri artmış, personel masraflarında ortalama %31.6'lık artış gerçekleşmişti.

1975 yılında krizin etkileri devam etmiş, ancak bir evvelki yıla kıyasla biraz toparlanma

(7) Funda Çelebi. Dinçer Ersoy ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 13 Şubat 1998.
(8) Nevin Coşar- Hikmet Gürses ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 19 Şubat 1998.

Nuri Cıngıllıoğlu ve banka çalışanları

yaşanmıştı. İthalata bağımlı üretim, enflasyon artışına ve kıtlıklara neden olmuştu. Dış ödeme güçlükleri ortaya çıkmış, işçi dövizleri azalmaya başlamış, Dövize Çevrilebilir Mevduat (DÇM) uygulaması genişlemişti. Para arzı artmış, yükselen enflasyon kredi talebinin artmasına neden olmuştu. 1975 yılından itibaren plasmanlarını genişletmeye başlayan Demirbank, bir atılım yaparak, 1975 yılında plasmanlarını %60.5 artırmıştı. Plasmanlardaki artışa paralel olarak bankanın gelirleri artmış, 1.8 milyon lira kâr elde edilmiş, bu kâr geçen yıllar zararının kapatılmasında kullanılmıştı.

1976 yılında, banka kredileri mevduat artışından fazla artmıştı. Bunun nedeni kredi istek ve ihtiyaçlarının Merkez Bankası kaynakları ve DÇM girişleri ile sağlanmış olmasıydı. 1976 yılında Demirbank'ta mevduat artmaya devam ederken, plasmanlar da %47 oranında genişletilmiş, bunun sonucunda 2.5 milyon lira kâr elde edilmişti. 1976 yılında iştiraklerden 3.2 milyon lira kâr elde edilmesi bankanın gelirlerini yükseltmiş, kârın büyümesinde etkili olmuştu.

1977 yılında ekonomik kriz belirgin bir biçimde kendini göstermiş, her alanda yaşanan darboğaz üretim ve ticari hayatı etkilerken, iç siyasal istikrarsızlıklar iktisadi krizin etkilerini artırmıştı. Enflasyon oranı %50'ye yükselmişti. Bankalardaki mevduat ve kredi hacmi artmaya devam etmişti. 1977 yılında, Demirbank'ın toplam mevduatı 227 milyon liraya ulaşmış, ancak %10.7 oranında artan plasmanlar 131 milyon lira düzeyinde gerçekleşmişti. Demirbank yönetimi temkini elden bırakmamıştı.

DEMİRBANK T.A.Ş.

1974
YİRMİİKİNCİ HESAP YILI
RAPORU

Sanayi Alanına İştirakler Devam Ediyor

1970 yılında Demirbank plasmanlarını azaltırken, ilerde geniş fayda sağlayacağını düşünerek sınai teşebbüslere iştiraklerini artırmıştı. İştiraklerin toplam miktarı 9.694.480 liraya yükselmiş; Maden Cevherleri San. ve Tic. AO'ya, BAŞTAŞ'a ve GÖLTAŞ'a olan iştirak payları yükseltilirken, Basın İlan Kurumu iştirakler listesinden çıkmıştı. 1970 yılında, Cıngıllıoğlu Ailesi'nin sahip olduğu Kayseri ve Civarı Elektrik Anonim Şirketi, 2.499.960 lira ile Demirbank'ın iştirakler listesine girmişti.

Bankanın sanayi alanındaki iştirakleri 1970'li yılların ilk yarısında devam etmişti. Ülke ekonomisine yararlı ve başarılı bir teşebbüs olacağı düşünülerek, 1971 yılında 30 milyon lira sermaye ile kurulan ve ihraç edilmek üzere pamuk ipliği imal edecek olan Kayseri Tekstil Fabrikası'na bir milyon lira sermaye ile iştirak edilmişti. 1972 yılında banka esaslı yeni yatırımlara girmemiş, iştiraklerindeki gelişmeleri izlemişti. Buna rağmen 1972 yılında, Niğde'de kurulan Niğde Meyve Suyu ve Gıda Sanayii'ne 250.000 lira sermaye ile iştirak etmişti. 1972 yılında, yalnız BAŞTAŞ faaliyet halindeydi; BAGFAŞ'ın ve GÖLTAŞ'ın 1973 yılında faaliyete başlaması beklenmekteydi. Birinci ünite makineleri gelen Kayseri Tekstil Fabrikaları'nın, 1973 yılında üretime geçmesi planlanıyordu. 1973 yılında, Demirbank'ın tüm iştirakleri faaliyete başlamıştı.

Kayseri ve Civarı Elektrik AŞ

Bünyan, Kayseri ve meyanelerinde bulunan kasaba ve şehirlerin elektrikle aydınlatılmasına ve güçlü elektrik dağıtımı meydana getirilerek işletilmesine dair sözleşme Nafia Vekili ve İstanbul Mebusu Behiç Bey ile Kayserili Taşçızade Mehmet Rahmi ve Kayserili deri, halı ve demir tüccarı Cıngıllızade Ömer Fevzi ve Cıngıllızade Halit Fevzi arasında 1926 yılının Kasım ayında yapılmıştı. Bu bir imtiyaz sözleşmesiydi. Bu sözleşme ile, Türkiye'nin ilk özel sektör elektrik şirketi olan Kayseri ve Civarı Elektrik AŞ kurulmuştu. Kurumda yönetim, 1960 yılında çıkan 23 sayılı kanuna göre yürütülmekteydi.

Kayseri ve Civarı Elektrik AŞ, 1970 yılında 2.499.960 lira ile Demirbank'ın iştirakleri arasına katıldı. Demirbank, şirketin %38'ine ortaktı. 1970 yılında 509.225 lira temettü sağlanmış, daha sonra şirketin sermayesi artırılmış, Demirbank'ın iştirak payı 7.999.960 liraya yükselmişti. Kayseri ve Civarı Elektrik AŞ, 1982 yılında devletleştirilmiş, ancak 1986 yılında, Türk kanunlarında özel teşebbüsün yeniden enerji sektöründe faaliyet göstermesine izin verilmesi üzerine, hukuksal yollara başvurulmuş, yapılan mücadele sonucunda konu, 1988 yılında bankanın lehine sonuçlanmıştı. Bu aşamada, Kayseri ve Civarı Elektrik AŞ konusunda bankanın önüne iki seçenek konulmuştu; ortaklığı devam ettirmek veya payını çekmek. Demirbank, payını devam ettirmeyi tercih etmişti.

1989 yılında, Kayseri ve Civarı Elektrik AŞ sermayesinin %72.222'sine Kayseri Belediyesi, %25.076'sına Demirbank, geri kalanına çeşitli ortaklar sahip bulunmaktaydı. Halen bu oranlarda ortaklık devam etmektedir.

1974 yılına gelindiğinde Demirbank, iştirak portföyü en geniş bankalar arasında yer alıyordu. 1974 yılında, yerel bankalar hariç, Türkiye'de bulunan 21 özel bankanın sadece ikisinin (Çaybank ve Türk Dış Ticaret Bankası'nın) iştirakleri bulunmamaktaydı. Demirbank, iştirakleri olan 19 banka içinde sekizinci sırada yer alıyordu. İştirak miktarı itibariyle İş Bankası, Akbank, Yapı ve Kredi Bankası, Garanti Bankası, Türk Dış Ticaret Bankası, İstanbul Bankası ve Şekerbank'tan sonra sekizinci sıradaydı.[9]

1974 yılında, Kayseri Tekstil Fabrikası'na iştirak payı yükseltilmiş, Kayseri Tekstil Fabrikası, giderek Demirbank'ın iştirakleri içinde en gözde yeri almaya başlamıştı. Fabrika, 1974 yılında sermaye artırımına giderek, 30 milyon lira olan sermayesini 90 milyon lira çıkarmıştı. Bunun üzerine, Demirbank'ın Kayseri Tekstil Fabrikası'na iştirak payı 15 milyon liraya yükseltilmişti.

1977 yılında, iştirakler toplamı 28.750.000 liralık artışla, 66.413.000 liraya ulaşmıştı. Kayseri Tekstil Fabrikası'na olan iştirak hissesi çeşitli nedenlerle, 46.5 milyon liraya yükseltilmişti. Böylece Kayseri Tekstil Fabrikası, bankanın en büyük iştiraki haline gelmişti. 1980 yılına dek iştirakler portföyü

(9) S.Yılmaz Ocakçıoğlu ve Ali İhsan Karacan, **Türk Bankacılığında İştirakler** (1966-1974), Ankara, Maliye Tetkik Kurulu Yayınları, 1977, s. 5.

Nuri Cıngıllıoğlu, Kayseri ve Civarı Elektrik AŞ'yi ziyaret ederken.

değişmemişti. İştirakler, Demirbank'ın zor günlerinde ayakta durmasına katkıda bulunmuş, özellikle Kayseri Tekstil Fabrikası'ndan alınan kâr payları bunda etkili olmuştu. 1970 yılında iştiraklerden 519.100 lira kâr payı geliri elde edilmişti. 1972 yılında 680.600, 1973 yılında 860.000, 1974'te 130.200 lira; 1975 yılında 1.1 milyon, 1976 yılında büyük bir artış göstererek 3.3 milyon, 1977 yılında 2.5 milyon, 1978 yılında 1.3 milyon, 1979'da 2.4 milyon lira kâr payı geliri sağlanmıştı. 1976 yılında banka gelirlerinin %15'ini iştirak gelirleri oluşturmuştu ve bu oran, iştirak gelirlerinin banka gelirleri içinde ulaştığı en yüksek paydı. Daha sonraki yıllarda bu oran giderek azaldı.

Niğde Meyve Suyu ve Gıda Sanayii

Demirbank, Niğde'de kurulan Niğde Meyve Suyu ve Gıda Sanayii'ne 250.000 lirayla iştirak etmiş, bunun 62.500 lirasını 1972 yılında ödemişti. Şirket, 12 Temmuz 1974 tarihinde üretime geçmiş, ancak hem üretimde hem de pazarlama ve satışta birçok sorunlar yaşanmıştı (İdare Meclisi Raporu, *28 Mart 1976). Bu nedenle, ilk yıllarda şirket zarar etmişti. İştirak miktarı1974 yılında 437.500 liraya, 1975 yılında 500.000 liraya yükseltilmişti. Demirbank'ın payı %0.08 gibi küçük bir miktardı. 1990 yılına dek 500.000 lira tutarında kalan iştirak miktarı, 1990 yılında bir milyon liraya yükseltildi. 1992 yılında %0.01 düzeyinde idi. Sembolik bir düzeyde halen Demirbank'ın iştirakler listesinde yer almaktadır.*

iste...

Kayserili iş adamlarının kurmus bulundugu dev bir tesisin sizlere çagrısı

Kayseri Tekstil Fabrikası

Kayseri Tekstil Fabrikası A.Ş.

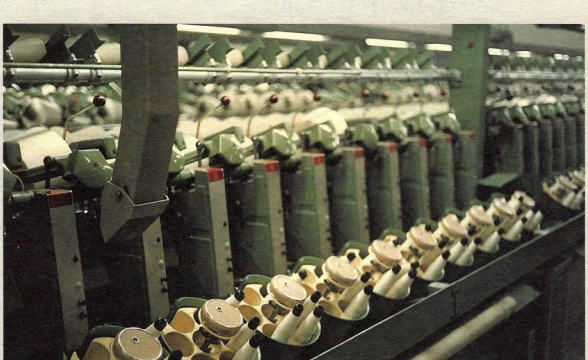
Kayseri Tekstil Fabrikası, Demirbank'ın sanayi alanındaki en verimli ve kârlı iştirakidir. Sanayi alanında yeni bir teşebbüs olarak 30 milyon lira sermaye ile 1971 yılında kurulan Kayseri Tekstil Fabrikası AŞ'ye Demirbank, bir milyon lira sermaye ile iştirak etmiştir. 1972 yılı faaliyet raporunda İdare Meclisi, ihraç edilmek üzere pamuk ipliği imal edecek olan bu sanayiin memleket ekonomisine yararlı ve başarılı bir teşebbüs olacağı kanaati ile iştirak edildiğini ifade etmiştir. 1973 yılında iştirak miktarı dört milyon liraya, iştirak hissesi %15'e yükselmiştir.

Kayseri Tekstil Fabrikası'nın amacı yerli hammadde ve pamuğu değerlendirerek, başlangıçta karde ve penye iplikleri üretmek ve bunları iç ve dış pazarlarda satmaktı. Öncelikli hedef, üretilen ipliklerin dış pazarlarda satılması ve böylece ülkeye döviz sağlanmasıydı.

Kayseri Tekstil Fabrikası 50.400 iğlik komple iplik fabrikasıdır. 12.936 iğlik ilk etabı 1 Agustos 1973 tarihinden itibaren çalışmakta ve fiilen ihracat yapmaktaydı. Geriye kalan 37.500 iğlik ikinci etabın bina ve tesislerinin inşaat işleri 1974 yılında bitecekti. Makineleri, İsviçre'deki Rieter firmasından almak üzere Nuri Cıngıllıoğlu İsviçre'ye gitmiş, Sema Cıngıllıoğlu iş görüşmelerinde onlara tercümanlık yapmıştı. Akreditifleri açılan bu makineler, Eylül 1974'den itibaren gelip montaja alınacak, 1975 yılının ilk yarısında tesisin tamamı işletmeye açılacaktı.

Fabrika, Erkilet yolu üzerinde Karpuzatan mevkiinde ve ana caddeye 1800 metre cephesi olan 1000 dönüm arsa üzerinde kuruldu. Başlıca ortakları Demirbank, Fahrettin Aral, Mehmet Altmışyedioğlu, Fikret Erel, Suat Büyükaksakal, Ayhan Molu, Nuri Cıngıllıoğlu ve diğerleriydi. Yöneticiler ise Fahrettin Arar, Şükrü Çetiner, Nuri Cıngıllıoğlu, Hüseyin Bayraktar, Nuri Kuşçu, Fuat Hisarcıklıoğlu, Cemal Bilgin, Selahattin Naimoğlu idi.

Katire ve tesisler %100 gümrük muafiyetine haizdi. Gümrüksüz tutarlar 152.202.000 lira; binalar, inşai tesisler, arsa kuruluş ve proje giderleri ile sabit yatırım tutarı 171.015.000 liraydı. İşletme sermayesi 50.715.000 lira olarak hesaplanmıştı. Toplam yatırım tutarı 221.730.000 liraydı. Tesis tam kapasitede ortalama 20 milyon Amerikan doları tutarında ihracat yapacaktı. Bugünkü şartlar altında, yıllık bilanço kârının 40 milyon lirayı geçeceği hesaplanmaktaydı.



Kayseri Tekstil Fabrikası

1974 yılında, şirket 30 milyon liralık sermayesini 90 milyon liraya çıkarmıştı. Artırılan sermayenin 30 milyon lirası şirketin halen mevcut 350 ortağına verilmişti, bakiye 30 milyon lirası ise halka açılmıştı. Her hisse senedi 10.000 lira değerindeydi. Hissedarlar arasında Demirbank, Başak Sigorta Anonim Şirketi bulunmaktaydı. Şirket ana mukavelesi gereğince, mevcut kârdan ödenmiş sermayenin %15'i oranında kâr payının, her yıl ortaklara dağıtılması öngörülmüştü. Geriye kalan kârın dağıtımı Genel Kurul yetkisine bırakılmıştı (Hürriyet, 17 Mayıs 1974). Kayseri Tekstil Fabrikası'na, Demirbank'ın iştirak miktarı 1975 yılında 19.5, 1977 yılında 46.5 milyon liraya, 1982 yılında 104.625.000 liraya çıkmıştı. 1984 yılında 159 milyon lira olan iştirak miktarı 1985 yılında 1.489.500.000 liraya yükselmiş ve Demirbank'ın hisse payı %91.94' e çıkmıştı.

Kayseri Tekstil Fabrikası'nın bilançoları, yatırımdaki kur riskinin getirdiği ağır mali yük nedeniyle, fabrikanın kuruluşundan bu yana pek parlak neticeler vermemişti (Kayseri Tekstil Fabrikası AŞ Fizibilite Raporu, Haziran 1984). 1980'lerde ek yatırımlarla firmanın verimliliğini yükseltmeye yönelik çalışmalar yapılmaktaydı. 1984 yılında 490 işçi çalışıyordu, yeni yatırımlarla işçi sayısının 619'a çıkarılması planlanmaktaydı. 1984 yılında fabrikanın 37.788 iğı bulunmaktaydı ve 5.214 ton üretim kapasitesi mevcuttu. 1985 yılında yeni yatırımlarla mevcut makineler yenilenecekti. 1986 yılında yıllık beş milyon Amerikan doları ihracat hedeflenmekteydi. Kayseri Tekstil Fabrikası, 1980 yılında 3.6, 1981 yılında 4.5, 1982 yılında 3.5, 1983 yılında 0.8, 1984 yılında iki milyon Amerikan Doları ihracat yapmıştı. Demirbank finans alanında yoğunlaştığından, 1992 yılında Kayseri Tekstil Fabrikası'nı sattı. Fabrika, Cırgıllı Holding bünyesinde faaliyetine devam etmektedir.

Sermayenin Hisse Yapısı

1976 yılında Demirbank'ın ortakları ve hisse yapısı, kuruluş günlerine oranla büyük ölçüde değişmişti. Demirbank'ın kuruluşunda 79 olan ortak sayısı 32'ye inmiş, bankanın sermayesine Cıngıllıoğlu Ailesi egemen hale gelmişti. Örneğin, 12 milyon liralık sermayenin 9.691.000 lirası (%81'i) Cıngıllıoğlu Ailesi'nin yönetimindeydi. Nuri Cıngıllıoğlu, başlangıçta Demirbank'ta hisselerini küçük tuttuklarını, daha sonra vazgeçenler olunca topladıklarını ifade etmiştir. Bu sözler, 1960'lı ve 1970'li yıllarda hisse paylarının gelişimini göstermektedir. Demirbank 1950'lerdeki çok ortaklı yapısından, 1970'lerde daha az ortaklı bir aile bankasına dönüştü. Birçok ortak sermaye artırımı çağrılarına cevap vermediği gibi, ellerindeki hisseleri de satma yoluna gitmişti. Bir başka önemli değişiklik, kurucu hissedarların üçte birini oluşturan gayrimüslimlerin sayısının, 1976 yılında 10'a inmiş olmasıydı. Bu aynı zamanda, gayrimüslim tüccarların çoğunun ülkeyi terk ettiğini veya ticaretten uzaklaştığını göstermekteydi.

1976 Yılında Bankanın Ortakları

Ali Şakir Aganoğlu	Nuri Cıngıllıoglu	Gavril Kozanoğlu
Bedri Alpman	Sema Cıngıllıoğlu	Ali Köksalan
Mehmet Arancı	Rauf Çaykenarı	Namık Köksalan
Yani Baklacıoğlu	Elefteriyas Dermasızoglu	Rauf Köksalan
Mustafa Balcı	Kolektif Şirketi	Hidayet Kuşin
Remziye Bayraktaroglu	Ragıp Enbiyaoglu	Nuri Mısırlıoğlu
Nasri Ceha	Fikret Eraslan	Emin Ölgener
Ali Cıngıllıoğlu	Mehmet Erengül	İsa Taşdemir
Galip Cıngıllıoglu	Rıfat Erkoç	Kâzım Topuz
Halit Cıngıllıoğlu	Kâmil Gündeş	Mehmet Yılmaz
Nuran Cıngıllıoğlu	Dimitri Kapısızoglu	Sahir Yönsel

Üçüncü Sermaye Artırımı

İkinci sermaye artırımını dört yıl içinde gerçekleştiren Demirbank yönetimi, yeni şubeler açmak, mevcutların olanaklarını artırmak üzere, 20 Aralık 1976 tarihinde yapılan Olağanüstü Genel Kurul'da bankanın sermayesini, 12 milyon liradan 20 milyon liraya yükseltti. Sermaye artırımının hemen ardından, 1976 yılı sonunda 20 milyon liranın tamamı ödenmişti. İkinci sermaye artırımında yaşanan sorunlar gerçekleşmemişti. Artırılan sekiz milyon liralık sermayenin tamamını kapsayan hisseleri, yapılan çağrıya hiçbir hissedar başvuruda bulunmadığı için Nuri Cıngıllıoğlu almıştı. Bunlar, D serisi sekiz bin adet hisse senedi idi.[10]

Yükseltilen sermaye limitinin verdiği olanaklarla, gelecek yıllarda bankanın hizmet alanlarının genişletileceği düşünülüyordu. Ancak enflasyonist süreçte, sermayedeki bu artış hızla erozyona uğramış, yaşanan ekonomik karmaşa içinde sermaye artırımından beklenen faydalar sağlanamamıştı.

[10] **Sanayi ve Ticaret Bakanlığı İç Ticaret Genel Müdürlüğü Arşivi**, Demirbank Dosyası: 2.

Kriz ve Türkiye

1978 yılında, Türkiye ekonomisi tam bir kriz içine girmişti. Bir önceki yıla göre her yönüyle sıkıntılar artmış, çok zorunlu sanayi hammaddeleri ve temel yatırım malları dışında diğer malların ithalatı mümkün olmamış, birçok sanayi kolunda yedek parça sıkıntısı kendini göstermiş, birçok işletme kapasite altı çalışmak zorunda kalmıştı. Enflasyon artmış, kıtlık ve kuyruklar ortaya çıkmış, dış ödemede yaşanan darboğaz nedeniyle üretim kapasiteleri düşmüştü. Merkez Bankası'nın altın ve döviz rezervleri son 25 yılın en düşük düzeyine inmişti. Dövize Çevrilebilir Mevduat Hesapları 1978 yılında işlememiş, toptan eşya fiyatları %60'a yakın bir artış göstermişti. Banka kredileri iş hayatının ihtiyaçlarına cevap vermekten çok uzak kalmış, pek çok sanayi ve ticari teşebbüs mali sıkıntı içine düşmüştü.

Demirbank İdare Meclisi'ne göre, bankacılık kesimi son 30 yıllık devrenin en zor yılını yaşamıştı. Bankalar çetin bir rekabet ortamında çalışmalarını sürdürebilmek için büyük fedakârlıklara katlanmak zorunda kalmışlardı. Demirbank da kendi iş çevresinde yapmakta olduğu hizmetleri aksatmadan sürdürebilmek için çeşitli zorluklara göğüs germişti. 1978 yılında, toplam tasarruflar ilk kez azalmış, Demirbank'ın mevduatındaki gerilemeye karşın plasmanlar %43.6 artarak 188.5 milyon liraya yükselmişti. Plasmanlarda en büyük payı emtia mukabili krediler, senetler mukabili krediler ile belgeli ihracat kredileri almıştı. Plasmanların 13.853.000 lirasını orta vadeli krediler oluşturmaktaydı. 1978 yılında Demirbank ilk kez, 41.593.000 lira belgeli ihracat kredisi vermişti.

Mart 1960, Hürriyet Gazetesi

1979 yılında Türk Lirası devalüe edilmiş, bir yıl içinde emisyon hacmi %60 artmıştı. Fiyat artışları, darboğaz, kıtlık ekonomide durgunluğa neden olmuş, sınai yatırımlar yavaşlamış, işsizlik artmıştı. Demirbank'ın mevduatı, vadesiz ticari mevduatta meydana gelen artışla 1979 yılında bir önceki yıla göre %44.3 oranında büyümüş, 147.9 milyon liraya yükselmişti. Plasmanlar, 1979 yılı içinde %23.1 artarak 232.027.000 liraya ulaşmıştı. Artış, iskonto edilen senetler ve sair açık krediler ile emtia mukabili kredilerden kaynaklanmıştı. İştiraklerin kârları 2.382.160 liraydı ve iştiraklerin toplamında bir değişiklik meydana gelmemişti. Bankanın yıl sonu kârı, 176.157 lira olarak düşük bir düzeyde gerçekleşmişti.

Reklam ve Tanıtım

1950'li yıllarda, ikramiye piyangolarıyla büyük ölçüde özdeşleşen banka reklamlarında ikramiyelerin kullanılmasına 1976 yılına dek devam edildi. Ancak, piyangoların 1960'ların ortalarından itibaren tasarruf sahipleri üzerinde etkisi azalmaya başladığından, bu şartlarda bankaların özelliklerini anlatan ve farklılıklarını vurgulayan reklamlara yer verilmeye başlanmıştı.

Rebii Baraz tarafından hazırlanan bir el ilanı

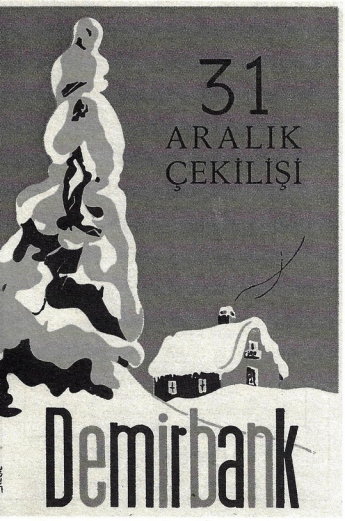
Hükümet, banka ikramiyelerine ilişkin düzenlemelerine 1950'li yılların sonlarında başlamıştı. Her yıl ikramiye piyangolarında uyulacak kurallar ve ikramiye limitleri belirleniyordu. 1960 yılında, açılış hediyesi ve hatırası adı altında şube açılışlarında hediye verilmesi yasaklanmış, bir bankanın verebileceği gayrimenkul ikramiyesi, toplam ikramiyenin yarısı ile sınırlanmıştı. Ayrıca, en fazla altı ikramiye çekilişi yapılmasına izin verilmiş, şube açılışlarında yapılacak mahalli çekilişler 750.000 lira sınırı içinde, ancak altı çekiliş sınırının dışında tutulmuştu. Tasarruf sahiplerinin ikramiyeler arasında bir bankadan diğerine tasarruf hesaplarını dolaştırmalarını önlemek üzere bir sınırlama getirilmişti. Buna göre, tasarruf sahipleri ikramiyeye hak kazanabilmek için son para yatırma gününden çekiliş tarihine kadar (bu süre 60 günden az olamazdı) tasarruflarını devamlı bankada tutmak zorundaydılar.[11]

1960 yılının Ekim ayında, 1961 yılı tasarrufu teşvik ikramiyelerine ilişkin hükümler belirlenmiş, ikramiye tutarı ve oranlar geçen yılki düzeyini korurken, 1961 yılında kullanılmayan ikramiyelerin bir sonraki yıla devredilemeyeceği kararlaştırılmış, devlet ve amortisman sandığı tahvilleri ikramiye planı içine alınmıştı.[12]

Demirbank, daha fazla mevduat toplamak amacıyla 1964 yılına dek ikramiye piyangolarında apartman daireleri vermeye devam etmiş, daha sonra ise nakdi ikramiyelere yönelmişti. 1960 yılında 213.734 lira tutarında tasarrufu teşvik ikramiyeleri dağıtmıştı. 1960 yılı ilkbahar keşidesi Erenköy'de bir arsa ve 129 talihliye zengin para ikramiyelerini içerirken, sonbahar çekilişinde 125 talihliye zengin para ikramiyeleri dağıtılıyordu. Tasarruf hesaplarına verilen faiz %6.5'ti. 1961 yılında, tasarrufu teşvik ikramiyeleri 484.131 liraydı. Tasarruf reklamları için 257.014 lira harcanmıştı. 1961 yılında Çiftehavuzlar'da kaloriferli, parkeli, mozaikli beş apartman dairesi, ayrıca Ankara'da bir kat ile 50.000, 30.000 ve 25.000 lira gibi çeşitli para ikramiyeleri verilmekteydi. Demirbank, değişen şartlara karşın varlığının aynı ilkeler temelinde devam ettiği mesajını "**Demirbank Daima Demirbank'tır**" ilanıyla halka iletiyordu.[13]

(11) F. Ayverdi, İktisadi ve Mali Kronik, **İktisat ve Maliye Dergisi**, 6.8, 15 Kasım 1959.
(12) F. Ayverdi, İktisadi ve Mali Kronik, **İktisat ve Maliye Dergisi**, 7.7, 15 Ekim 1960.
(13) **Hürriyet Gazetesi**, 3 Mart 1961.

Demirbank
UĞUR KEŞİDESİ



Rebii Baraz'ın hazırladığı bir el ilanı

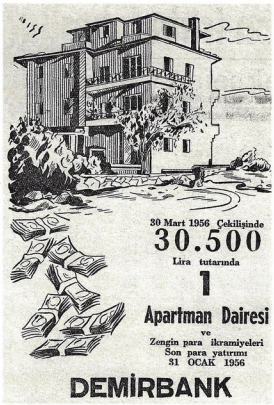
1962 yılında, tasarruf teşvik ikramiyeleri 139.689 lira düzeyindeydi. Çiftehavuzlar'da 40.000 lira değerinde apartman daireleri ve çeşitli para ikramiyeleri dağıtılıyordu. Gazete ilanlarında "**Demirbank Paranızın Emniyeti, İstikbalinizin Teminatıdır**" sloganı kullanılmaya başlanmıştı. 1963 keşidesinde 17 Haziran çekilişinde, Çiftehavuzlar'da kaloriferli, konforlu, 40.000 lira değerinde bir apartman dairesi ve çeşitli para ikramiyeleri verilmekteydi.[14] 30 Eylül 1963 çekilişinde, Ankara'da bir daire Safranbolu Şubesi'nde bir hesap sahibine çıkmıştı. Ayrıca, 260 talihliye para ikramiyeleri dağıtılmıştı.[15] 16 Mayıs 1963'de "**Demirbank Yuvanızda Saadet**" reklamları görülmeye başlanmış, reklam ve tanıtımda huzur, güven ve istikrar unsurları işlenmişti. 1964 yılında tasarruf teşvik ikramiyeleri 179.008 liraydı ve sadece para ikramiyeleri dağıtılmaya başlanmıştı. 1964 yılında 105.860 lira, radyo ve diğer iletişim kanalları ile yapılan neşriyat ve reklam giderlerine harcanmıştı.

1960'lı yılların başlarında, Demirbank'ın varlığını en uzak yerlere duyuracak, 10 kelimeyi geçmeyen bir cıngıl aranmış, "**Demirbank Hayırlı İşler Diler**" cıngılı ortaya çıkmıştı. Personel tarafından bulunan bu cıngıl ile radyoda her sabah 07.30 haberlerinden önce Demirbank hayırlı işler dilemeye başlamıştı. Öyle ki, reklam gerçekten başarılı olmuş ve hatırlanan ilk 10 reklam içine girmişti. Bu radyo reklamları 1960'lı ve 1970'li yıllar boyunca devam etmiş, bankanın tanıtımında ve adının duyulmasında önemli bir rol oynamıştı.

Demirbank adını halka duyurmak ve hizmetlerini müşterilerin istifadesine sunmak üzere, 1967 yılında reklam faaliyetlerine daha da önem vermeye başlamış, reklam giderlerinde 100.000 liralık bir artış yapmıştı. En iyi reklamın müşteriye en iyi şekilde hizmet etmek olduğuna inanılmaktaydı. 1965 yılından itibaren, tasarrufu teşvik ikramiyeleri mütevazı bir düzeyde, 200.000 ile 400.000 lira arasında bir bütçe ile sürdürülmüştü. Örneğin, 1972 yılında tasarrufu teşvik ikramiyeleri 280.934 liraydı. 1972 yılında üç devreli bir ikramiye planı uygulanmıştı. 1 Aralık 1972 tarihinde uygulanmaya başlanan ikramiye planına göre nakit olarak 63.000 lira, %9 faizli devlet tahvili olarak 7.000 lira dağıtılmaktaydı. Son para yatırma tarihi 30 Aralık 1972 idi ve 28 Şubat 1973 akşamına kadar devamlı olarak bankada kalan hesaplara, vadeli her 75 lira ve vadesiz her 150 lira için bir hesap numarası verilmekteydi. Çekiliş 28 Mart 1973 tarihinde yapılacaktı. Yatırılan paranın belirli bir süre banka hesabında kalması ikramiyeden faydalanmak için şarttı. Bu yönüyle de 1960'lı yıllarda uygulanan ikramiye piyangoculuğu, 1950'li yıllardaki piyangoculuktan ayrılmaktaydı. 1960'lı yıllarda, ikramiye avcılığının önüne geçilmeye çalışılmış, mevduatın bir bankadan diğerine dolaşması önlenmek istenmişti. Bankacılık kesiminde ikramiye uygulamasına 1976 yılında son verildi.

1964 yılından itibaren Demirbank gazete ilanlarına fazla yer vermemiş, radyo reklamları ile tanıtımını yapmıştı.

(14) **Hürriyet Gazetesi**, 8 Nisan 1963.
(15) **Hürriyet Gazetesi**, 13 Ekim 1963.



Ocak 1956, Hürriyet Gazetesi

Mart 1957, Hürriyet Gazetesi

Kasım 1957, Hürriyet Gazetesi

1957, Hürriyet Gazetesi

1950'li yıllarda bir grup Demirbanklı

Personel

Devlet bankaları, 1950'li yıllarda personeline 3695 sayılı Barem Kanunu'na göre ücret ödemekteydi. Özel bankaların yeknesak bir baremleri mevcut değildi. Belirli bir ücret belirleme sistemi yoktu.[16] Özel bankalarda ücretler, yönetimin kararına göre belirlenmekteydi.

Demirbank'ta 1957 yılında Personel Yönetmeliği çıkarılmış, 1960 yılında banka personelinin sosyal güvenliğine ilişkin düzenlemeler yapılmaya başlanmıştı. Banka personeline emeklilikte kullanacağı bir tesis oluşturulacak, sosyal sigorta mevzuatını kapsayacak bu kurum kısa zamanda tescil ve ilan edilmek durumuna gelecekti. 1960 yılında elde edilen gelir fazlasının önemli bir kısmı personel terfilerine harcanmış, maaşlar o günkü geçim düzeylerine göre ayarlanarak yılda dört ikramiye konulmuş, personel emekli sandığının kurulması için de banka bünyesinde gerekli ödenek ayrılmıştı.

Sağmalcılar Şubesi personeli

(16) Ete, a.g.m. s. 75.

DEMİRBANK T.A.Ş.
Umum Müdürlüğü

- - - -

Umumi Mek. No: 302

Öz : Emekli Sandığı-Tesis senedi hakkında.

24/10/960 gün ve Sigorta 1 numaralı tamimimize ektir.

Bankamızca 1.9.1960 tarihinden muteber olmak üzere kurulmuş bulunan Emekli Sandığı, Tesis senedinin Bakanlar Kurulunun 26/11960 tarih ve 5/532 sayılı kararına müsteniden bütün memur ve müstahdemlerimize bu emekli sandığının (tesis senedi) tabii ve mecburi üyesidir.

Bankamız, Emekli Sandığı üyelerinin sosyal sigorta kanunlarının temin ettiği menfaatlerden daha az faidelenmiyeceği hususundaki İdare Meclisimizce 19/12/960 tarihinde müttehaz karar sureti aşağıya çıkarılmıştır.

Keyfiyet yüksek Çalışma Bakanlığına arzedilmek üzeredir

Binaenaleyh yukarıda mevzuubahs Emekli Sandığı(Tesis senedi) 5/532 sayılı karar metnindeki hükümlere göre tashih vetecesil edilmek üzere bulunduğundan İşçi Sigortaları Kurumlarına herhangi bir tediyede bulunulmıyacak ve bankamızın bu konuda aldığı kararlar icap ettiği takdirde İş Müfettişlerine ibraz edilecektir.

Mamafih, yeni bir işara kadar maaş ve ücretlerden yapılan keseneklerle Bankamız iştirakinin eski nisbetler üzerinden tevkif ve tefrikine devam edilecektir.

Saygılarımızla
DEMİRBANK T. A. Ş.
Umum Müdürlüğü

1 - 5/532 sayılı kararnameden bankamızın da istifade ettirilmesine,

2 - Bunun içinde İdare Meclisinin 6/Ağustos/1960 tarihli toplantısında müzakere edilen tesis senedi yeniden gözden geçirilerek gerekli tadilât yapılmak suretiyle hazırlanacak yeni bir projenin en kısa bir zamanda İdare Meclisine tevdi edilmesine,

3 - Tesisin gayesinin;(Üyelerine malûliyet, ihtiyarlık veya hastalık hallerinde kendilerine ve ölümleri halinde müstahdemlerine yardımda bulunma olduğunun (ve bu yardımların sosyal sigorta kanunlariyle temin edilenler den az olmıyacağı) hususunun senette sarih olarak ifade edilmesine,

4 - Tesisin üyelerine senede bağlanacak talimatname esasları dahilinde,sağlık yardımında bulunulacağının yeni senet metnine dercine,

5 - Senet metnine "tesisle ilgili bir memur veya müstahdemin 5/532 sayılı kararname hükmünden istifade eden bir sandığı bulunan diğer bir müesseseye geçmesi halinde sandığımızda terakküm eden kesenek ve müessese iştirak payları %5 faizi ile birlikte yeni vazife aldığı müessese sandığına devrolunur. 5/532 sayılı kararname hükmünden istifade eden sandığı bulunan bir müesseseden aynı suretle sandığımızla ilgili müessese ve müesseselere geçen memur ve müstahdemlerin evvelce bulundukları müessesede geçen ve kendi sandığınca tanınan hizmet müddetleri bu memur ve müstahdemüç o sandıkta terakküm eden kesenek ve müessese iştirak payları % 5 faizi ile birlikte sandığımıza ödendiği takdirde sandığımızla ilgili müessese veya müesseselerde geçmiş sayılır."
mealinde bir hüküm konulmasına,

6- Tesise ait hükümlerin 1.Kasım.960 tarihinden muteber bulunduğunun senet metninde tasrihine,

7- Keyfiyetin derhal Çalışma Bakanlığına da arzedilmesine,
karar verildi.

Bankanın personel kayıtlarına göre "Demirbank TAŞ Memurları Tekaüt Sandığı Tesis Senedi" hazırlanmış ve Sandık 1 Eylül 1960 tarihinde kurulmuştu. Sandığın çalışanlara sağlayacağı yararlar şunlardı: Maluliyet durumlarında ödeme, toptan ödeme, ihtiyarlık emekli maaşı, işten ayrılan kadın memurlara yardım, ölüm yardımı, dul ve yetimlere maaş, analık yardımı, sağlık yardımı, ayrıca belirlenen bir miktarda cenaze masraflarının karşılanması. Sandık 1 Eylül 1960 tarihinden geçerli olmak üzere kurulmuştu. Her memur ve müstahdem emekli sandığının doğal ve mecburi üyesiydi. Bunun için maaş ve ücretlerden %7 oranında kesinti yapılacak, %9.5 işveren payı olarak ödenecekti. Ancak, 16 Kasım 1960 tarihli ve 5/132 sayılı karar uyarınca, bütün memur ve müstahdemler İş Kanunu kapsamına alınmıştı. Demirbank yönetimi, İş Bankası'nı örnek göstererek Çalışma Vekâleti'ne bir dilekçe yazmış, İş Kanunu kapsamına girmek istememişti. Banka, kurduğu sandığın devamını talep etmiş, ancak birkaç banka hariç tüm bankalar, 1 Kasım 1960 tarihinden itibaren İş Kanunu kapsamına sokulmuştu.[17]

Bu konu bir süre daha çözümsüz kalmış, yönetim sandık veya sigortadan hangisini tercih ettiklerini personele sormuştu. Şube müdürleri toplanarak, devletin kurduğu sigortanın içinde yer almanın daha güvenli olduğunu düşünmüşler ve bu yönde karar almışlardı. Böylece 1965 yılında Sosyal Sigortalar Kurumu'nun faaliyete girmesiyle birlikte, Demirbank personeli bu sosyal güvenlik kuruluşunun içinde yer almıştı. Dönemin şube müdürlerinden Ali Ulvi Gürsan, o sırada zor günler geçiren Demirbank'ın durumunun çalışanları tedirgin ettiğini, bu nedenle tüm personelin devletin sigorta kurumunu tercih ettiğini ifade ediyordu. Ancak, bu sözlerin hemen ardından hata ettiklerini, emeklilikte bunun çok zararını gördüklerini ekliyordu.[18]

1960 yılında, sandığın yanı sıra Demirbank TAŞ Mensupları Yardımlaşma Derneği kuruluyor; ancak sandığın kısa ömürlü olması nedeniyle, bu derneğin devamı sağlanamıyordu.

1960 yılından 1980 yılına kadar, Demirbank'ta çalışan personel sayısı ekonomik duruma göre arttı veya azaldı. Ancak 1961 yılında Demirbank'ta toplam 253 personel çalışırken, 1979 yılında 199 personel çalışmaktaydı. 1964 yılında Demirbank'ta dördü yüksekokul, 56'sı lise, 76'sı ortaokul, 94'ü ilkokul mezunu olmak üzere toplam 230 personel görev yapmaktaydı. O yıllarda bir şubede müdür, ikinci müdür, şef, şef muavini, memur, stajyer, müstahdem, muhasebeci, veznedar, kambiyo kontrolörü gibi görevliler bulunmaktaydı. Genel Müdürlük'ün de sade bir organizasyon yapısı vardı. Bankanın iç denetimini yapacak bir müfettişler kurulunun oluşturulması 1960'lı yılların başlarında gerçekleşmişti. 1964 yılında Müfettişler Kurulu reisi Tevfik Emiran idi.

1965 yılında Demirbank çalışanları arasında erkek elemanların sayısı kadınlardan fazlaydı: 154 erkek elemana karşılık 85 kadın eleman çalışmaktaydı. Daha sonraki yıllarda kadın elemanların sayısı artarken, erkek elemanların sayısı özellikle 1975 yılından itibaren düşmeye başlamıştı. 1979 yılına gelindiğinde kadın ve erkek personel sayıları birbirine yaklaşıyordu: Erkek 103, kadın 96. Demirbank'ın eleman sayısı 1961 yılında 253 idi, ancak 1965 yılına dek bu sayı 224'e kadar inmişti. 1966 yılından itibaren yeniden yükselen eleman sayısı, 1970 yılında 298 kişiye ulaşmış, ancak daha

Sol sayfa - Emekli Sandığı tesisi hakkında Demirbank personeline yazılan mektup.

(17) **Demirbank Arşivi**, Personel Dosyaları, 1960
(18) Gürsan, a.g.g.

sonra azalarak özellikle kriz yıllarında 199'a inmişti. Oysa bu sırada, özel bankacılık sektöründe çalışan personel sayısı hızla yükselmiş, 1964 yılında 16.323 kişiyken, 1979 yılında 59.216 kişiye ulaşmıştı.

Asgari Ücret Kanunu'nun uygulanmaya başlaması nedeniyle hizmet personelinin ücretleri, 1969 yılının Temmuz ayı başından itibaren, kanunun öngördüğü ölçülere yükseltilmişti. Tüm personelin maaşı gözden geçirilmiş, vezne ve gişe memurlarından yüksek kademelerdeki idareciler ve müdürlere kadar hepsine uygun zamlar yapılmıştı. Yılın ikinci yarısında uygulanan maaş ve ücret zamları dolayısıyla personel masrafları 526.285 lira artmıştı. Böylece personele daha rahat geçinme olanakları sağlanmıştı.

1969 yılından itibaren ücretler, asgari ücret düzeyindeki değişikliklere göre ayarlanmıştı. 1970'li yıllarda ücretler diğer bankalara göre düşüktü; ama çok büyük bir fark da yoktu. Bu nedenle, daha çok kadın müracaatları değerlendiriliyordu. Liseyi bitirmiş, çalışmaya sonradan karar vermiş kişiler arasından seçim yapılıyordu. Öte yandan, daha yüksek ücret ödememek için şube müdürleri emekli bankacılar arasından seçiliyordu. Kadın erkek arasında iş ayırımı yoktu. Personel alımı, mutlaka Nuri Cıngıllıoğlu'nun onayından geçiyordu. Personel seçiminde titizlik gösteriliyor, işe alınacak elemanlar geniş bir istihbarattan geçiriliyordu. Banka sınırlı kaynaklarıyla, personel seçiminde dikkatli davranıyordu. Personel giderlerini fazla artırmadan, bir yandan da kaliteden ödün vermeden eleman seçimi yapılmaya çalışılıyordu. Demirbank'a giren eleman yetiştiriliyordu ve banka içinde yükselmesi sağlanıyordu. Ancak ücretlerin diğer bankalara göre düşük olması nedeniyle eleman sirkülasyonu yüksekti. Biraz deneyim kazanan banka elemanları diğer bankalara geçiyordu.

Ücretlerde yılda bir kez artış yapılır, bayramlarda yarım maaş ikramiye verilirdi. Ayrıca 1970'lerde banka, üç maaş tutarında faizsiz kredi açardı. Daha sonra taksitlerle alınan kredi geri ödenirdi.[19] Yemek doğrudan şubelere gelir ve topluca yenirdi. Tüm şubelerin yemeği Genel Müdürlük'te pişirilir, daha sonra buradan şubelere gönderilirdi. 1973 yılında başta personel masrafları olmak üzere, ısıtma, aydınlatma, haberleşme, kırtasiye ve diğer masraflarda artışlar meydana gelmişti. Fiyat artışlarının hızlanması nedeniyle, banka mensuplarından cüzi bir bedel alınmış ve verilen öğle yemeğine personelin katkı payı artırılarak 50 liraya yükseltilmişti.[20]

Sendikacılık ve sigorta konuları 1960'larda iş yaşamının bir parçası haline gelmişti. Sigorta konusunda Demirbank, Sosyal Sigortalar Kurumu kapsamına girmişti. Sendikacılık, 1961 Anayasası'nın getirdiği geniş özgürlükler ve haklar çerçevesinde gelişmiş, 1960'ların ortalarında bankacılık kesimine de yansımıştı. Ancak Türk Ticaret Bankası, İş Bankası ve Akbank dışında sendika kurma ve yaşatma hürriyetinin sınırlandığı görülüyordu. 1970'li yılların başlarında, önce DİSK'e bağlı Bank-Sen'e üye olan Demirbank çalışanları, daha sonra kurucuları Ali Ulvi Gürsan ve Ata Akyürek olan Demirbank-İş Sendikası'na geçtiler. Kısa bir süre sonra sendika başkanlığına Küçükçekmece Şube Müdürü Özdemir Boya seçildi. Adil Vodina da genel sekreter oldu.

(19) Nevin Coşar: Ahmet Demir ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 13 Ocak 1998.
(20) **Demirbank Genel Müdürlüğü Tamim**. 154, 2 Ocak 1973.

İlk Toplu Sözleşme

Demirbank-İş Sendikası, 1975 yılında Demirbank ile toplu sözleşme yaptı. Sözleşmenin ardından maaş ve ücretler %24.3 artırıldı. Toplu sözleşmenin gereği olarak kademeli zamlar 1976 ve 1977 yıllarında da devam edecekti.

Demirbank-İş'in yaptığı ikinci toplu iş sözleşmesi, Başkan Özdemir Boya ve Genel Sekreter Demet Esen tarafından, 9 Mayıs 1979 tarihinde imzalandı ve 1 Ocak 1979 ile 1 Ocak 1981 tarihleri arasında iki yıl yürürlükte kaldı. Toplu sözleşme, bankada çalışan genel müdür ve genel müdür yardımcıları dışında kalan tüm elemanları kapsıyor ve ücretler, terfiler, izinler, çeşitli maddi haklar, çalışma süreleri, tazminatlar ve sosyal hakları belirliyordu.

Nuri Cıngıllıoğlu Toplu İş Sözleşmesi'ni imzalarken

Ali Şakir Ağanoğlu ve Nuri Cıngıllıoğlu, Kayseri Tekstil Fabrikası'nın bahçesinde

Karar Alma Süreci ve Yönetim Kurulu

Demirbank, bir insanın gayretleriyle 1980'lere gelmişti. Demirbank tarihine ilişkin sözlü görüşme yaptığımız personel ve müşteriler, Demirbank'ın bu günlerini öncelikle Nuri Cıngıllıoğlu'nun basiretli yönetimine, daha sonra da özverili personeline borçlu olduğunu ifade etmişlerdi. Karar alma sürecinde Nuri Cıngıllıoğlu ana unsurdu. Bankanın genel müdürüydü, tüm banka işleriyle ve idari işlerle tek tek uğraşıyordu. 1960'larda küçük bir bankayı idare etmek zor bir işti; çünkü her şeyiyle uğraşmak gerekiyordu. Nuri Cıngıllıoğlu, Demirbank'a personel alımından kredi onayına, İdare Meclisi karar defterlerinin yazılmasına kadar hemen hemen her işi yapardı. Tek tek müşterilerle görüşür, bütün şubeleri tek tek dolaşırdı. Arabasıyla İstanbul'dan yola çıkarak Anadolu'daki bütün şubeleri denetlerdi. Adana Şubesi'nde görevli bir Demirbank elemanı gezmeye İstanbul'a geldiğinde, bir pazar günü Bankalar Caddesi'ndeki Genel Müdürlük binasını görmek üzere oraya gittiğinde, Nuri Cıngıllıoğlu'nu Demirbank'tan çıkarken görmüştü.[21]

Bu ortamda, karar alma sürecinde İdare Meclisi'nin rolü neydi? İdare Meclisi'nde sık sık değişiklikler meydana geliyordu. Bu değişiklikler, Batı'da olduğu gibi sermaye paylarının mücadelesi sonucunda değil, vefat, istifa sonucunda oluşuyordu. Yönetim Kurulu'nda Nuri Cıngıllıoğlu egemendi, pay mücadeleleri ve yönetimi ele geçirme entrikaları söz konusu değildi. Bu durum bankanın yönetiminin istikrar içinde yürümesini sağlamıştı.

(21) Funda Çelebi Şehvar Aslantaş ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 15 Mayıs 1998.

1960 ve 1979 yılları arasında İdare Meclisi'nde şu değişiklikler meydana gelmişti: 1962 yılında İdare Meclisi Reisi Sabri Savcı vefat etmişti. 1963 yılında İdare Meclisi, Reis Vekili Kâmuran İşmen, Mehmet T. Erengül ve İbrahim Alemdar'dan oluşuyordu. 1964 yılında İdare Meclisi reisliğine Mehmet Tevfik Erengül, rahatsızlanan Kâmuran İşmen yerine ise Ahmet Zeki Akanıl seçilmişti. 1966 yılında, İbrahim Alemdar ayrılmış, yerine Hidayet Kuşin İdare Meclisi'ne girmişti. 1967 yılında o sırada senatör olan Ali Şakir Ağanoğlu, Demirbank İdare Meclisi'ne reis vekili olarak girmeyi kabul etmişti. 1968, 1969, 1970, 1971 yıllarında İdare Meclisi üyeleri değişmemişti. 1972 yılında, İdare Meclisi'nden ayrılan Ahmet Zeki Akanıl'ın yerine İsa Taşdemir seçilmişti. 1973 yılında İdare Meclisi reisliğine Ali Şakir Ağanoğlu, reis vekilliğine İsa Taşdemir seçilmişti. Cehdi Tegin ve Emin Ölgener ise üye olarak seçilmişlerdi. 1974 yılında Cehdi Tegin yerine Kâmil Gündeş İdare Meclisi'ne girmişti. 1976 yılında Ali Şakir Ağanoğlu ayrılmış, yerine Kâmil Gündeş İdare Meclisi reisi olmuş, boşalan yere Bedri Alpman üye olarak seçilmişti. 1977 yılında, İdare Meclisi'nden üye Bedri Alpman ayrılmış, onun yerine Hikmet Gürses seçilmişti. 1978 yılında, Kâmil Gündeş İdare Meclisi reisliğinden istifa etmiş, yerine bankaya geri dönen Ali Şakir Ağanoğlu reis olmuştu. 1979 yılında, İdare Meclisi reisi olan Ali Şakir Ağanoğlu'nun tekrar ayrılmasıyla, yerine yeniden Kâmil Gündeş seçilmişti. 1979 yılında Nuri Cıngıllıoğlu reis vekili ve murahhas aza, Halit Cıngıllıoğlu murahhas aza olarak İdare Meclisi'nde yer alıyorlardı.

Nuri Cıngıllıoğlu, İdare Meclisi üyelerinin seçiminde, 1960'lar sonrasında görülen bir gelişmeye ayak uydurmuş, bankacılık alanında deneyimli kişileri İdare Meclisi'ne davet etmişti. İdare Meclisi en çok hisseye sahip olanların yer aldığı bir yer değil, bir yönetim merkeziydi. Bu yüzden Nuri Cıngıllıoğlu, Ali Şakir Ağanoğlu, Cehdi Tegin, Hikmet Gürses ve Kâmil Gündeş'i İdare Meclisi'ne davet etmişti. Bankacılık konusunda deneyimli bu kişiler Demirbank İdare Meclisleri'nde konuların enine boyuna tartışılmasında ve karar alınmasında etkili olmuşlardı.

1977 yılında İdare Meclisi'ne üye olan Hikmet Gürses, bankaya ilişkin ilk izlenimlerini şöyle anlatmaktadır: "İlk bankaya girdiğim zaman, tabii ben İş Bankası'nda dört sene çalıştığım için, Demirbank bünyesi kendine münhasır bir banka olduğundan, Demirbank'ı o zaman anlayamamıştım. Fakat kısa bir süre sonra gördüm ki, yapılan iş gayet açıktı; İş Bankası'nda çalışırken herkes, kendi servislerinde, kendi bünyesinde ayrı ayrı çalışırken, Demirbank'ta öyle değildi. Demirbank'ta bir bütünlük vardı; yani çalışırken kendi bankamız gibi, kendi yerimiz gibi, müessese bizimmiş gibi bir his bende uyanmıştı ve çok rahat bir çalışma devrine girmiştim. Herkes fikrini çok açık olarak toplantılarda söylüyordu, menfi düşüncelerimizi de, müspet düşüncelerimizi de rahatlıkla söyleyebiliyorduk. Başkan Nuri Cıngıllıoğlu, o devirdeki bankacılık hizmetlerini gayet iyi bilen bir insandı ve büyük bir anlayış içersinde geçerdi toplantılarımız. Yani rahat çalışırdık, bir sorunumuz yoktu. Patron, müdür gibi değil, arkadaşlık içinde, müessese bizimmiş gibi, o hislerle çalışırdık."

İdare Meclisi haftada üç gün toplanıyor, bankanın durumunu, ülkedeki iktisadi ve mali gelişmeleri değerlendiriyor, gerekli kararları alıyordu. Çoğunlukla, Bankalar Kanunu'nun gerektirdiği kararları İdare Meclisi alıyordu. Bunun dışında bankanın yönetimine ilişkin kararlar, doğrudan genel müdür tarafından alınıyordu. Bu nedenle, İdare Meclisi kararları daha çok kredi kararları, personel atamaları ve şube nakilleri ile ilgiliydi.

Değişime Doğru İlk Adımlar (1980-1987)

Değişime Doğru İlk Adımlar (1980-1987)

Nuri Cıngıllıoğlu

1970'li yılların özellikle son iki yılında ithal ikamesi politikası tıkanmış, istikrarsızlıklar artmış; ekonomi bütçe açıkları, dış ticaret açıkları, döviz kıtlığı ve enflasyon kısır döngüsü içine düşmüştü. Bu durum, ekonominin temel işleyişini tehdit etmiş, üretim kapasitesinin düşmesine yol açmış, karaborsa, spekülasyon, kuyruklar ekonomik yaşamın bir parçası haline gelmişti. Hükümet, dış ticaret açıklarını gidermek, döviz darboğazı ve enflasyon sorununu çözmek, ekonomiyi yeniden istikrara kavuşturmak amacıyla, 24 Ocak 1980 tarihinde Uluslararası Para Fonu'nun önerdiği "İstikrar Önlemleri" paketini uygulamaya başlamıştı. 24 Ocak Kararları ekonomide istikrarı sağlamaya yönelik önlemleri içeriyordu. Ancak bununla kalmıyor, aynı zamanda içe dönük, ithal ikameci ekonomik yapı yerine ihracata yönelik ve dışa açık bir ekonomik

yapı kurmayı da öngörüyordu. Bu kararlarla birlikte, kapalı ekonomi sistemi sona eriyor ve iktisat politikası değişiyordu. Ekonomide devletin payı küçültülmek isteniyor, serbest piyasa sistemine göre ekonominin işleyişini düzenleyecek önlemler hızla alınmaya başlanıyordu. Bu doğrultuda, destekleme politikalarına son veriliyor, ücretler kontrol altına alınıyor, kambiyo kurları, fiyatlar ve faiz hadlerinin piyasa mekanizması içinde oluşmasına yönelik düzenlemeler kısa süre içinde uygulamaya sokuluyordu.

24 Ocak Kararları ile birlikte, mali sektörün önemli bölümünü oluşturan bankacılık sistemi, hem hukuksal düzeyde hem uygulamada büyük bir değişim yaşıyor; kapalı ekonomi yıllarında sadece belirli işlemleri yapan bankacılık kesimi, 24 Ocak Kararları sonrasında birbiri ardı sıra alınan kararlarla yeni konulara, yeni alanlara ve tekniklere yöneliyordu. Türkiye ekonomisindeki ve dış ticaretteki gelişmelere paralel olarak mali sektör de değişiyordu. Mali alanda serbest piyasa sistemi düzenlemelerine pozitif faiz uygulamasıyla başlanıyor, kısa bir süre sonra serbest faiz uygulamasına geçiliyordu. Serbest faiz uygulamasıyla birlikte faizler yükseliyor, bankalararası rekabet artıyor, bankalar daha verimli çalışmanın yollarını aramaya başlıyorlardı. Yüksek faiz politikası sonucunda mevduat maliyetleri yükseldiğinden, maliyetlerdeki artışı gidermek üzere daha etkin çalışma ilkeleri belirleniyor, personel ve diğer işletme giderleri düşürülmeye çalışılırken, yeni hizmetler ve finansal ürünler geliştiriliyordu.

1980'li yılların bir diğer önemli özelliği, yeni bankaların ve yabancı sermayeli bankaların kurulmasına izin verilmesiydi. 1988 yılına kadar 23 yeni banka kuruluyor, yeni bankaların ortaklık yapılarında önemli bir yere sahip olan yabancı sermayenin, daha çok ihtisas bankacılığı yapmak üzere Türkiye'ye geldiği gözleniyordu. Yerli bankalar ise, ihtisas bankacılığına 1985 yılından sonra önem vermeye başlıyor, özellikle şube ağı olmayan bankalar ihtisas bankacılığını tercih ediyordu. Örneğin, 1987 yılında kurulan bankaların tümü, ihtisas bankaları biçiminde kurulmuştu.[1]

1980 öncesi, bankaların ana kaynağı Türk Lirası mevduat hesaplarıyken, 1984 yılından sonra döviz tevdiat hesapları hızlı bir artış gösteriyordu. Yurtdışından sağlanan döviz kredileri, bankalararası para piyasasının (Interbank) gelişmesi, repo işlemleri, bankaların geri satın alma taahhüdü ile portföylerinden menkul değer, özellikle devlet tahvili ve hazine bonoları (OİBS) satmaları, bankalara mevduat dışında kaynak sağlıyor, bankaların kaynak yapıları çeşitleniyordu. Alternatif yatırım alanlarının çeşitlenmesi, yeni ürünlerin ve yeni araçların ortaya çıkması sonucunda fon yönetimi kavramı gelişiyordu. Bu gelişmelere paralel olarak bankaların aktif ve pasif yapıları değişiyor, aktiflerde menkul kıymetlerin payı artarken Merkez Bankası kredilerinin banka kaynakları içindeki payı giderek düşüş gösteriyordu. BIS (Uluslararası Ödemeler Bankası) standartlarına uygun olarak, bankaların sermaye aktif oranı yükseltiliyordu.[2] Ekonomide mali derinleşme, 1980 yılında %28.3'ten 1987 yılında %52.4'e yükseliyor,[3] finansal kesimin niteliği ve fonksiyonları tamamen değişiyordu. Ayrıca bireysel bankacılık gelişerek, tüketici kredileri, kredi kartları yaygınlaşmaya başlıyordu. Bankalar altyapı yatırımlarına önem veriyor, bankacılıkta mekanizasyon ve otomasyona geçiş çalışmalarına girişiyorlardı. Ekonomideki gelişmelere paralel

(1) **Dünya Gazetesi,** 8 Ocak 1988.
(2) Bankacılık Çalışma Grubu Raporu, **Üçüncü İzmir İktisat Kongresi**, Cilt 9, 4-7 Haziran 1992, s. 27-44.
(3) Alev Akkurt ve diğerleri, **Developments in the Turkish Banking Sector, 1980-1990**, Issues on Banking Structure and Competition in a Changing World, ed. Kürşat Aydoğan ve Hasan Ersel, Workshop, Antalya, 18-20 Eylül 1991, s. 4-5.

olarak, 1982 ve 1986 yılları arasında sermaye ve menkul değerler piyasaları ile bankacılığa ilişkin hukuksal ve kurumsal çerçeveyi çizen düzenlemeler tamamlanmıştı. Demirbank, bu süreç içinde gelecekteki çalışma konularını ve stratejisini belirlemiş, ekonomide ve bankacılık sektöründe meydana gelen gelişmelere uyum sağlayıcı önlemleri almaya başlamıştı.

Kullanılan araçların ve kaynakların sınırlı olduğu ithal ikamesine dayalı kapalı ekonomik yapı içinde Demirbank, küçük bir banka olarak uzun yıllar varlığını korumayı başarmıştı. Demirbank, durağan yapıdan değişime doğru ilk adımları, 24 Ocak 1980'de alınan istikrar önlemlerinin ardından atmaya başlamış ve her geçen yıl Türkiye ekonomisi ve bankacılık kesiminde meydana gelen değişikliklere paralel olarak konusunda, işlevlerinde, personelinde ve yönetiminde değişiklikler yapmıştı. Demirbank bu dönemde rotasını çizerek, az şubeli ve küçük bir banka olmayı avantaja dönüştürmüş, ihtisas bankacılığına yönelmişti. Gelişen bankacılık kesimi içinde zenginleşen finansal ürünlerden ve yeni açılan alanlardan yararlanmanın yollarını aramıştı. Bu süreçte Nuri Cıngıllıoğlu, Demirbank'ın yönetiminde önemli bir faktör olmasına rağmen, gelişmelere uyum sağlayıcı önlemler alınması konusunu profesyonel yöneticilere bırakmıştı. Bu dönemde, 1980 yılından 1984 yılının Temmuz ayına kadar Cengiz Esin, 1984 yılının Temmuz ayından 1985 yılının Ekim ayına kadar Nuri Cıngıllıoğlu, 1985 yılının Ekim ayından 1986 yılının Temmuz ayına kadar Erhan Çetin, 1986 yılının Temmuz ayından 1988 yılının Nisan ayına kadar Haluk Dayıgil, genel müdürlük görevini yürütmüşlerdi.

Yüksek Faiz Politikası ve Demirbank

31 Mayıs 1980, Hürriyet Gazetesi

Finansal alanda getirilen düzenlemeler, 24 Ocak İstikrar Önlemleri paketinin önemli bir bölümünü oluşturuyordu. Hükümet, serbest faiz politikasını kademe kademe uygulamaya koyuyor, tasarrufa pozitif faiz politikasıyla enflasyona karşı tasarrufları korumayı amaçlıyordu. Demirbank değişime doğru ilk adımları yüksek faiz politikası ile atıyor ve ömür boyu maaş uygulamasına başlıyordu. Slogan **"Gerçek Dostunuz Demirbank'a Gelin, Bir Maaş da Bizden Alın..."** biçimindeydi.[4] Bu uygulamadan kısa bir süre sonra, 1 Temmuz 1980'den itibaren, vadeli tasarruf mevduatı faiz oranları ile kredi faizleri serbest bırakılmıştı. Demirbank, gazetelere ilanlar vererek faiz politikasını halka duyuruyor, **"Gerçek Dostunuz Demirbank'tan Daha Yüksek Faiz"** sloganıyla yola çıkıyordu.[5] Ancak, serbest faiz uygulamasının ertesi gününde, bankaların büyük bölümü bir araya gelerek bir "Centilmenlik Anlaşması" yapıyor, belirledikleri faiz ve kredi oranlarını kamuoyuna duyuruyorlardı. Demirbank, bankalar arasında yapılan Centilmenlik Anlaşması'na

(4) **Hürriyet Gazetesi**, 31 Mayıs 1980.
(5) **Hürriyet Gazetesi**, 30 Haziran 1980.

katılmış, bu anlaşma çerçevesinde faiz oranlarını belirlemişti. Bir süre sonra, Centilmenlik Anlaşması'na katılan bankalar ekonomideki son gelişmeleri dikkate alarak, 1 Ocak 1981 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere, faiz oranlarını yeniden belirlemişlerdi.[6]

Yüksek faiz politikası sonucunda, 1980 yılında, Demirbank'ın toplam mevduatı 1.031 milyon liraya yükselerek, bir önceki yıla göre %224 artış göstermiş, vadeli mevduatı 37.1 milyon liradan 189.7 milyon liraya yükselmişti. Vadesiz ticari mevduat ve vadesiz banka mevduatında büyük artışlar meydana gelmişti. Artış, sırasıyla vadesiz ticari mevduat, vadesiz bankalar mevduatı, vadeli tasarruf mevduatı ve vadesiz tasarruf mevduatı hesaplarında görülmüştü. Bankanın, sadece 1980 yılında 889.000 lira tutarında DÇM hesabı olmuş, banka bu riskli alana fazla girmemişti. Bankanın alacak karşılığı devir aldığı 78.638.541 lira değerinde gayrimenkulleri vardı. Ayrıca 5.612.000 liralık gayrimenkulleri bulunmaktaydı. Bankanın sabit değerleri 89.495.405 liraydı. 20 milyon lira sermayeye ve zengin bir iştirakler portföyü ile gayrimenkullere sahip olan bankanın mali yapısı sağlamdı. Demirbank'ın temkinli politikaları, riski uzaklaştıran plasman anlayışıyla bankacılık kesiminde yaşanan büyük karmaşanın dışında kalmıştı.

1981 yılında Centilmenlik Anlaşması bozulmuş, bankalar faiz oranlarını yükselterek mevduat toplama yarışına girmişlerdi. Bankalararası rekabet, enflasyonun yüksekliği, mevduata pozitif faiz ödenmesi, işletmelerin sermaye ihtiyaçlarının artması, bankerlik kuruluşlarının piyasada yüksek faiz vaat etmeleri, banka yöneticilerinin deneyimsizlikleri gibi nedenlerle başlayan faiz yarışı sonucunda, faizler kısa sürede dört katına çıkmıştı. Serbest faiz politikası ile birlikte birçok bankerlik kuruluşu da mevduat sertifikaları, tahvil ve hisse senetleri aracılığıyla mevduat toplamaya başlayarak faiz yarışını hızlandırmıştı. Piyasada resmi olarak iş yapan banker sayısında büyük bir artış meydana gelmiş, sadece İstanbul'da 102 banker ve bankerlik kuruluşu ortaya çıkmıştı. 1981 yılının Ekim ayına gelindiğinde 278 banker ruhsat için başvurmuştu. Ancak kısa bir süre sonra banker iflaslarının artması nedeniyle, 1981 yılının sonuna gelindiğinde bankerlerin faaliyetlerine sınırlamalar getirilmiş, mevduat sertifikası pazarlamaları yasaklanmıştı.

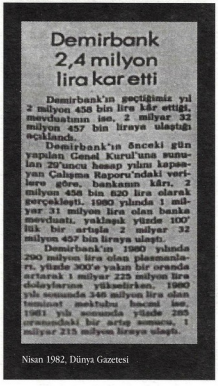
Haziran 1980, Hürriyet Gazetesi

(6) **Hürriyet Gazetesi**, 27 Aralık 1980.

Bankerler olayından etkilenmeyen iki banka vardı. Bunlardan biri Demirbank, diğeri Akbank'tı. O sıralarda, kamu bankaları dahil birçok bankanın mevduat sertifikalarını pazarlayan Banker Kastelli çok rağbet görüyordu. Banker Kastelli, Demirbank'a mevduat sertifikalarını pazarlamayı teklif etmiş, ancak Nuri Cıngıllıoğlu bunu reddetmişti. Dönemin hukuk müşavirleri olan Kâmil Gündeş ve Muammer Ay, olayın hukuki yönünü ve geçmiş deneyimleri değerlendirdiklerinde sonucun bir hüsran olacağını görmüşlerdi.[7] Demirbank, sağlamcı politikasından vazgeçmemiş, 1981 yılında başlayan faiz yarışına girmemiş, bankerler olayının tamamen dışında kalmış, kendi mevduat sertifikasını kendi satmış, ciddi ve istikrarlı gelişme temposunu sürdürmüştü.

Dönemin Muhasebe Müdürü Dinçer Ersoy'a göre, Demirbank sıkıntılı günleri olsa bile tavizli mevduat kullanmamış, kararlaştırmış olduğu faiz hadlerinin dışında para miktarı ne kadar büyük olursa olsun, bir puan farkla dahi mevduat kabul etmemişti. Yüksek faiz hadleri, yüksek kredi faizlerini getirmiş, yüksek faizlerle toplanan mevduatın plase edilmesinde zorluklar yaşanmıştı. Demirbank buna hiç teşebbüs etmediğinden, bu tür zorluklar içine girmemişti. Yapılan hesaplar sonunda, yüksek faizin Demirbank'a fayda değil zarar getireceği görülmüştü.

1982 yılında, mevduata yüksek faiz verme uygulaması devam etmiş, ancak mevduat hacminde vadeli mevduat oranının yükselmesi sonucunda para maliyeti yükselmiş ve faiz yarışı, kısa bir süre sonra bankerler ve bazı bankaların yükümlülüklerini yerine getirememesi nedeniyle iflaslarla noktalanmıştı. Bunun üzerine, 1 Ocak 1983 tarihinden itibaren serbest faiz politikasından vazgeçilerek, idari kararlarla faizlerin belirlenmesine başlanmış, mevduat sertifikalarına yüksek vergiler getirilmişti. Merkez Bankası, mevduat faizlerini üçer aylık dönemler itibariyle belirlemiş, bunun sonucunda 1983 yılında mevduat yapısı değişmiş, %49 faizli üç ay ihbarlı vadesiz mevduat, genel mevduat yapısı içinde özel bir yer almıştı.



Demirbank 2,4 milyon lira kar etti

Demirbank'ın geçtiğimiz yıl 2 milyon 458 bin lira kâr ettiği, mevduatının ise, 2 milyar 32 milyon 457 bin liraya ulaştığı açıklandı.

Demirbank'ın önceki gün yapılan Genel Kurul'una sunulan 20'nci hesap yılını kapsayan Çalışma Raporu'ndaki verilere göre, bankanın kârı, 2 milyon 458 bin 820 lira olarak gerçekleşti. 1980 yılında 1 milyar 31 milyon lira olan banka mevduatı, yaklaşık yüzde 100'lük bir artışla 2 milyar 32 milyon 457 bin liraya ulaştı.

Demirbank'ın 1980 yılında 200 milyon lira olan plasmanları, yüzde 300'e yakın bir oranda artarak 1 milyar 215 milyon lira dolaylarına yükselirken, 1980 yılı sonunda 346 milyon lira olan teminat mektubu, bunda 100'lük bir artışla 2 milyar 32 milyon 457 bin liraya ulaştı.

Nisan 1982, Dünya Gazetesi

Bankerler krizinin ardından bankacılık kesiminin sorunları bitmemişti. Yüksek faiz politikası sonucunda yükselen maliyetler, şirketlerin olduğu gibi bankaların da giderleri arasında en büyük kalemi oluşturmaktaydı. Yüksek para maliyeti, kredi faizlerinin indirilmesine olanak vermemekte, bankacılık sektörü topladığı mevduatın plasmanında zorluklar yaşamaktaydı. 1983 yılı sonu itibariyle toplam mevduat hacminin %86.5'ini kredi olarak plase eden bankalar, 7 Aralık 1984 tarihi itibariyle toplam mevduatın ancak %74.8'ini kullanabilmişti. 1984 yılında bankaların portföylerine ekledikleri mevduatı krediye dönüştürme performansı %46 olarak hesaplanmıştı. Ayrıca bankaların batık ve donuk kredi sorunu ve karşılık ayırmadıkları tahsili gecikmiş alacakları nedeniyle sıkıntıya düştükleri görülmüştü. Bunun sonucunda, 1983-1984 yıllarında dört ulusal banka Ziraat Bankası'na devredilmiş, iki banka faaliyetlerini durdurmuştu. Hisarbank, İstanbul Bankası, Ortadoğu İktisat Bankası ve İstanbul Emniyet

(7) Funda Çelebi, Muammer Ay ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 5 Mart 1998.

Sandığı Ziraat Bankası'yla birleştirilirken, Türkiye Bağcılar Bankası'nın bankacılık yapma yetkisi kaldırılmış, İşçi Kredi Bankası'nın faaliyeti ise durdurulmuştu. Bankacılık kesimi büyük sorunlar yaşamış, bunun üzerine Merkez Bankası piyasaların oluşumunu ve denetimini sağlamaya başlamıştı. 1984-1987 yılları arasında, Merkez Bankası munzam karşılık oranlarını düşürerek bankacılık sektörünü desteklemiş, faiz oranlarını üçer aylık, daha sonra birer aylık dönemler için belirleyerek faiz karmaşasına son vermişti. 1980 yılından itibaren Demirbank'ın mevduatı yükselmiş, 1984 yılında toplam mevduatı 4.1 milyar liraya, plasmanları 1.7 milyar liraya ulaşmıştı. 1984 yılında mevduatın yapısı değişerek, külfetli mevduat kabul edilen vadeli mevduatın yerini, daha az külfetli olan vadesiz mevduat almıştı. 1985 yılında Merkez Bankası, enflasyona ilişkin psikolojik beklentiyi kırmak ve tasarrufları Hazine'nin çıkardığı menkul değerlere yöneltmek üzere, mevduat faizlerini düşürmüştü.

Ancak, 1986 yılına gelindiğinde bankacılık sektörü durulmamış, bankaların bir trilyon liralık alacakları tehlikeye düşmüştü. Tahtakale'de kepenkler iniyordu. Otomotiv ana sanayii dışındaki tüm sektörlerin ürünlerinin dağıtım kanallarının birleştiği Tahtakale'de icra ve iflaslar güven ortamını sarsıyor ve piyasayı çıkmaza sokuyordu. Bankacılık sisteminde, gerek hatır senetleri ve sahte senetlerle, gerekse doğrudan bir trilyon lirayı aşan kredi kullanan Tahtakale piyasası ile bankaların bir araya gelip anlaşamamaları halinde, tüccarların bu parayı ödeyemeyecekleri kaydediliyordu.[8] Hatır senetleri nedeniyle piyasada bulunan alacaklarını alamayan bankalar şunlardı: Akbank, İş Bankası, Egebank, Esbank, İmar Bankası, Halk Bankası, Vakıfbank, Türk Ticaret Bankası, Dışbank, Faisal Finans Kurumu ve Demirbank. Yıllardan beri hatır senetlerinin yaygın olarak kullanıldığı piyasada, kredi miktarının bir trilyon lirayı aşmasının en büyük sorumlusu olarak yine, bankaların genel müdürlüklerindeki kredi servisleri ve bankaların Tahtakale ve civarındaki şube müdürleri sorumlu tutulmuştu. Bankalar bu olayın ardından, haciz kararlarını uygulamaya başlamış, diğer bankalar gibi Demirbank da 56 şirket için haciz kararını uygulamaya sokmuştu.[9]

Sermayenin Artırılması

1980'li yıllarda bankacılık mevzuatı değişmiş, hisse senetlerinin sadece nama yazılı olması hükmü getirilmişti. Bu doğrultuda Demirbank, 22 Aralık 1980 tarihli Olağanüstü Genel Kurul'da, Bankalar Kanunu'ndaki değişiklik doğrultusunda ana sözleşmesinin dokuzuncu maddesini değiştirerek, hamiline yazılı hisse senetlerinin nama yazılı hisse senetlerine tebdil edilmesine karar vermişti. Daha sonra, 28 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'nin değişen dördüncü maddesi uyarınca, başlangıç sermayesini oluşturan iki milyonluk hamiline hisse senetlerinin yeniden basılarak yenileriyle değiştirilmesi, nama yazılı olması, itibari değerinin 10.000 lirayı geçmemesi ve menkul kıymetler borsasına kote edilmesi için çalışmalara başlanmıştı.[10]

1981 yılında Demirbank, sermayesini 20 milyon liradan 250 milyon liraya yükseltmiş, artırılan sermayenin tamamı yıl içinde ödenmişti. 1980 yılından itibaren yeni bankaların piyasaya girişlerine izin verilmesiyle birlikte, kısa süre içinde çok sayıda banka kurulmuş, bunu önlemek

(8) **Dünya Gazetesi**, 1 Aralık 1986.
(9) **Dünya Gazetesi**, 9 Aralık 1986.
(10) **İdare Meclisi Karar Defteri**, 26.8.1982.

üzere 5 Kasım 1981 tarihinde, Para Kredi Kurulu sermaye limitini dört milyar liraya yükseltmiş ve mevcut bankalara bu karara uyum sağlamaları için altı aylık bir süre vermişti. 1981 yılında Demirbank'ın sermayesi 250 milyon liraydı. Bunun üzerine İdare Meclisi, 15 Nisan 1982 tarihinde sermayeyi 5.750 milyon lira artırarak altı milyar liraya yükseltme kararı almıştı.[11] Ancak bu artırım kararı uygulamaya geçememiş, diğer bankalar gibi Demirbank da sürenin bitmesine üç hafta kala sermaye artışını sağlayamamıştı. Bu tarihte, 23 özel bankadan 19'u sermaye artışını gerçekleştirememiş,[12] bunun üzerine sermaye artırım süresi 5 Kasım 1982 tarihine kadar uzatılmıştı.

Demirbank'ın mali yapısı sağlamdı, ancak sermaye artırımında güçlük çekiliyordu. Sadece Demirbank değil, birçok orta ve küçük ölçekli bankanın bu karara uyum göstermesi mümkün olamamıştı. Verilen ek süre bitmesine rağmen, 23 özel mevduat bankasından 16'sı sermaye artırımını gerçekleş-tirememişti.[13] Maliye Bakanı Kafaoğlu, "dört milyarlık sermayeye bazı ufak bankaların erişmesinin güç" olduğunu, ayrıca "Para Kredi Kurulu'nun yayınladığı kararnamenin Bankalar Kanunu'na ters düştüğünü" ifade ederek, yapılacak değişiklik ile bankaların şube sayıları, plasmanları, personel sayıları ve topladıkları mevduat hacminin dikkate alınarak sermaye artırımının öngörüleceğini açıklamıştı.[14]

Bu açıklama sonrasında sermaye artırımı konusundaki baskılar kalkmış, Demirbank sermaye artırımına kaynak sağlamak üzere bazı gayrimenkullerini satışa çıkarmıştı. 1984 yılına gelindiğinde, bankanın sermayesi hâlâ 250 milyon lira idi. 31 Aralık 1984 itibariyle Nuri Cıngıllıoğlu, 207.332 adet hisse senediyle sermayenin %83'ünü kontrol ediyor, Nuran Cıngıllıoğlu ve Dr. Halit Cıngıllıoğlu 10.200'er adet hisse senediyle %4'lük paylara sahip bulunuyorlardı. Sermayenin %9'u ise diğer ortaklara aitti. Her bir hissenin değeri 1000 liraydı.[15] 1984 yılı sonunda, sermaye 310 milyon liraya yükseltilebilmişti.

1981-1984 yılları arasında bankanın piyasadaki payı azalmıştı. Likidite oranlarını 1984 yılında düzeltmeyi başarsa da, banka piyasa payını kaybediyordu. Bankanın gelirlerini çeşitlendirmesi, sermayesini güçlendirmesi gerekiyordu. Selçuk Abaç'a göre, banka kambiyo işlemlerini artırarak bunu başarabilirdi.[16] Demirbank bu önerilere, sermayesini güçlendirme konusundaki çabalarını artırarak başladı, daha sonra kambiyo işlemlerine yöneldi. Demirbank İdare Meclisi, 1985 yılında 70 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'ye göre sermayeyi yükseltmeye ve Mart ayından itibaren işlemlere başlamaya karar vermişti. Ana sözleşme, 3182 sayılı Bankalar Kanunu'na intibak dolayısıyla yeniden yazılmıştı.

Bankanın iş hacmini büyütmek ve yasal olanaklardan daha geniş bir ölçüde yararlanmasını sağlamak üzere sermaye artırım çalışmaları devam ediyordu. Ancak, çalışmalar çeşitli nedenlerle yavaş ilerliyordu. Öyle ki, Demirbank kanunun öngördüğü sermaye artırımını, sürenin sona ermesine bir ay kala henüz gerçekleştirememiş iki bankadan biriydi.[17] Diğeri ise Çaybank'tı. Sermaye artırımını sağlamak üzere, Demirbank toplam bir-bir buçuk milyar liralık gayrimenkulünü satışa çıkarmıştı.

(11) **İdare Meclisi Karar Defteri**, 15 Nisan 1982.
(12) **Dünya Gazetesi**, 1 Mayıs 1982.
(13) **Dünya Gazetesi**, 7 Kasım 1982.
(14) **Dünya Gazetesi**, 20 Ekim 1982.
(15) Peat Marwick, **Report On Limited Review of the Financial Statement**, 31 December 1984.
(16) Selçuk Abaç, **Turkey's Banks and Banking System**, London, Euromoney Pub., 1986, s. 218
(17) **Dünya Gazetesi**, 18 Haziran 1985.

Demirbank yetkilileri sermaye artırımı için "iştirakler, gayrimenkullerin satışı ve ortaklardan tahsilat" olmak üzere üç koldan çalışıyorlardı.

28 Haziran 1985 tarihinde düzenlenecek Olağanüstü Genel Kurul'da, sermayenin kanunun öngördüğü düzeye getirileceğini, sermaye artırımının henüz gerçekleşmemiş olmasına Arap sermayesi ile yaptıkları ortaklık konusundaki etütlerin neden olduğunu açıklayan Demirbank Genel Müdürü Nuri Cıngıllıoğlu, yapılması planlanan ortaklık sonucu banka sermayesini 11 milyar liraya yükseltmeyi düşündüklerini, ancak Bahreyn'den gelen teklifin, sevk ve idarede ağırlık istemeleri sonucu gerçekleşmediğini söylüyordu.

Demirbank, yeni düzene uymak üzere yabancı sermaye ile görüşmeler yapıyor, ancak bu görüşmelerden bir sonuç alınamıyordu. 17 Temmuz 1985 tarihli Dünya Gazetesi, Euromoney Bank Report'tan aldığı bir haberi yayınlıyor ve Demirbank'ın aktiflerinin yarısını Arap Afrika Uluslararası Bankası'nın aldığını haber veriyordu. Haber özetle şöyle idi: "Kahire merkezli ve Amerikan Doları bazlı sermayeye sahip Arap Afrika Uluslararası Bankası, İstanbul'da faaliyet gösteren Demirbank'ın tamamı 488 milyar lira (9.25 milyar Amerikan Doları) olan aktiflerinin %50 hissesini satın aldı." Bu haber üzerine, Nuri Cıngıllıoğlu bir açıklama yaparak söz konusu banka ile görüşmeler yapıldığını, ancak satış durumunun olmadığını ifade ediyordu. Nuri Cıngıllıoğlu karar vermeden önce tüm aile üyelerine fikirlerini sormuş, Demirbank ile derin bağları olan aile üyeleri bankayı satmak istememişti. Bunun üzerine Nuri Cıngıllıoğlu, teklif edilen tutarın çok üzerinde bir rakam telaffuz ederek bankayı satmamıştı.[18]

Demirbank, 1985 yılında gayrimenkul satışlarına devam etmiş, İstanbul, İzmir, Ankara ve Karabük'te çeşitli binalar ve arsaları satışa çıkarmıştı.[19] 1985 yılı sona ermeden, gayrimenkul satışlarında %80'lik kurumlar vergisi muafiyetinden yararlanmak ve sermaye artırımına kaynak sağlamak için gayrimenkul satışlarını hızlandırmıştı. Ayrıca, iştiraklerinden Maden Cevherleri Anonim Şirketi'ni Kayseri Tekstil Fabrikası'na 600 milyon liraya satarak, bu satıştan elde edilen gelirle sermaye artırımını desteklemişti.

Demirbank'ın sermayesi 310 milyon liraydı. 23 şubesi bulunan bankanın, merkez şube için bir milyar lira, diğer şubeler için de faaliyette bulundukları illerin nüfus yoğunluğuna göre ilave özvarlık bulundurması şarttı. Sermaye, yukarıda değinilen söylentiler içinde, 28 Haziran 1985 tarihinde yapılan Olağanüstü Genel Kurul'da, kanunun belirlediği limite çıkarılmıştı. Gayrimenkul satışlarından ve Maden Cevherleri Anonim Şirketi'nin satışından elde edilen gelirlerin bir bölümü sermayeye aktarılarak, sermaye 750 milyon liraya yükseltilmişti.[20] Özkaynakların ise iki milyar liraya çıkarılacağı açıklanmıştı.

Banka 1986 yılında, sermaye tabanını güçlendirmeye devam etmiş, İdare Meclisi, iş hacmini yükseltmek amacıyla sermayeyi 750 milyon liradan bir buçuk milyar liraya yükseltmişti.[21] Ancak, sermaye artırımının gerçekleşmesi 1987 yılını bulmuş, Mart 1987'de yapılan Olağanüstü Genel Kurul toplantısında sermaye bir buçuk milyar liraya yükseltilebilmişti. 1987 yılında bankanın kuruluş sermayesinde hissesi bulunan gayrimüslimlerden Yani Baklacıoğlu, Hidayet Kuşin, Kevork Acemoğlu,

(18) Funda Çelebi. Sema Cıngıllıoğlu ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 1 Temmuz 1998
(19) **Dünya Gazetesi**, 24 Haziran 1985.
(20) **İdare Meclisi Karar Defteri**, 28 Haziran 1986.
(21) **İdare Meclisi Karar Defteri**, 15 Nisan 1986.

Nasri Ceha, Yetvart Horhor, Ilyahu Tavası gibi kurucu ortaklar kalmıştı. Hisselerin büyük bir kısmı, Cıngıllıoğlu Ailesi'nin çeşitli üyelerine dağılmıştı.

İdare Meclisi, 1987 yılının son aylarında yeniden sermaye artırımını planlamış, sermayenin 1.5 milyar liradan 6.015 milyar liraya yükseltilmesi için Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'ndan gerekli ön müsaadenin alınmasına karar vermişti.[22] Bu kararın ardından, 4 Aralık 1987 tarihinde toplanan Olağanüstü Genel Kurul, Demirbank sermayesini 6.015 milyar liraya çıkartmış ve kısa sürede bu sermayenin 3.112.500.000 lirası ödenmişti.

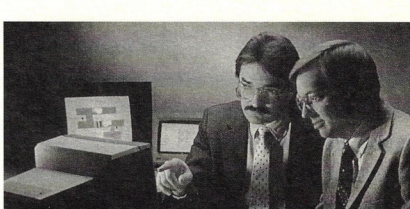
Safranbolu Şubesi'nin açılışına ait bir ilan

Yeni Şubeler Açma İsteği

Demirbank, 1960'lı ve 1970'li yıllarda bankalar arasında süregelen şube açma yarışına katılmamıştı. Ancak iş hacmini genişletmek üzere yeni şubeler açmayı hep istemişti. 1980 yılında, Demirbank'ın 23 şubesi bulunuyor ve yeni bir şubenin hazırlıkları yapılıyordu. Karabük ve Safranbolu'dan sonra aynı bölgede Adapazarı'nda bir şube açılmak isteniyordu. Adapazarı Şubesi'nin faaliyete başlaması için açılış müsaadesi yazısı yazılmış ve bu şubeye 500.000 lira sermaye tahsis edilmişti.[23] Ancak çeşitli nedenlerle yeni şube açılışı gerçekleşmemişti. Bu tarihten sonra Demirbank'ın yeni şubeler açma isteği devam etmişti. Genel Müdür Cengiz Esin, 26 Ekim 1981 tarihinde Dünya Gazetesi'ne yaptığı bir açıklamada, son iki yılda mevduat ve plasmanları büyük ölçüde artan bankanın sermayesinin bir milyar liraya yükseltilmesi ile ülke ekonomisine katkılarının daha büyük boyutlara ulaşacağını; bu arada Kayseri, Bursa, Adapazarı, İzmit, Gaziantep, Mersin, İskenderun, Antalya, Eskişehir, Denizli, Konya ve Samsun'da 12 yeni şubenin hizmete girmesinin planlandığını ifade etmişti. Ancak, bu sırada Para Kredi Kurulu'nda "Bankaların Yeni Şube Açmalarında Uyacakları Kurallar"ın belirlenmesine kadar şube açılışları durdurulmuş, daha sonra banka ve şube açılışları için alt sermaye sınırı belirlenmişti.[24] Buna göre, bir bankanın en az iki milyar lira ödenmiş sermayeye sahip olması, ayrıca her şube açılışı için ödenmiş sermayeyi 200 milyon lira artırması gerekiyordu. Uzmanlar, alınan bu kararın ya küçük bankaların kendilerini toparlamalarını ya da bu işten vazgeçmelerini sağlayacağını ifade ediyorlardı. Bu şekilde, banka kurulması ve yeni şubeler açılması zorlaştırılmıştı.[25] Bu karar sonrasında, Demirbank yeni şubeler açmaktan geçici bir süre için vazgeçmişti.

(22) **İdare Meclisi Karar Defteri**, 24 Eylül 1987.
(23) **Demirbank Arşivi**, 1980.
(24) **Dünya Gazetesi**, 23 Kasım 1981.
(25) **Dünya Gazetesi**, 27 Kasım 1981.

Bilgisayar ile Tanışma



Demirbank Bilgi İşlem Birimi çalışanları

1980 yılı yeni düzene uyma çabalarıyla geçmişti. O ana kadar tüm işlemlerin el ve elle çalışan hesap makineleri ile yürütüldüğü Demirbank'ta yönetim, 1980 yılının ikinci yarısında bilgisayar sistemi kurmak üzere hazırlıklara başlamıştı. Bankalar Caddesi'nde bulunan Genel Müdürlük binasının asma katında Bilgi İşlem Merkezi kurulması kararlaştırıldı ve Bilgi İşlem müdürü olarak Rasim Çayanoğlu atandı. Önce, Bilgi İşlem Merkezi'nin organizasyon ve planlama çalışmalarına başlandı. Banka standart paket programları kullanmak yerine, kendi programlarını geliştirdi. Uygulamada kullanılacak her türlü matbua ve rapor örnekleri hazırlandı, birimlerarası gönderme işleri düzenlendi, çeşitli hizmet ve yarar şekilleri etüt edildi ve karara bağlandı. İşletme kılavuzunun hazırlanması gibi işlerin yanında, eleman seçimi ve yetiştirilmesi konusu da 1980 yılı sonunda bitirilerek, 1981 yılının ilk gününden itibaren IBM sistem 34 ile bilgisayar kullanımı başladı. Bilgisayar ile çeşitli bankacılık hizmetlerinin yanı sıra, yönetim için faydalı bilgiler de bina içine konulan terminaller sayesinde anında ekranlardan istifadeye sunulmuştu.

Önce şubeler cari hesaplarından başlanarak, şubelerarası muameleler bilgi işleme yüklenmiş, personel maaş bordrolarının hazırlanmasında bilgi işlem kullanılmaya başlanmıştı. 1982 yılında Bilgi İşlem Merkezi çalışmalarını sürdürmüş, matbua ve rapor örneklerinin hazırlanmasına, birimlerarası mutabakatlara, çeşitli hizmetlerin planlanmasına devam edilmiş, banka personeli bilgisayar konusunda eğitilmişti.

1984 yılında Bilgi İşlem Merkezi'nde bir müdür, üç programcı, bir sistem operatörü ve iki yazıcı bulunuyordu. 1984 yılının sonuna kadar, sadece Galata Şubesi'nde terminal bulunmaktaydı. Galata Şubesi işlemlerini bilgisayar ile yaparken, diğer şubeler bütün işlemlerini 'input' kâğıtlarına kaydederek Bilgi İşlem Müdürlüğü'ne göndermekteydi.

1981 yılında bilgisayar kullanılmaya başlandıysa da, 1984 yılı sonuna kadar bilgisayardan çok az yararlanılmıştı. Yönetim ve personel işlemleri elle yapmaktaydı. 1985 yılında, elektronik bankacılığa geçiş sancılarını tüm bankacılık sektörü yaşıyordu. Türkiye'de bu sırada, 6.300 banka şubesinden sadece 100 adedi on-line çalışıyordu. Tüm bankalar merkezi sistemlerinde otomasyonu sağlamışlardı, ancak şube otomasyonuna geçişte hazırlık aşamasında bulunuyorlardı. Kamu bankaları bu konuda ağır davranıyordu.[26] Ancak 1986 yılında, bankalar 'Tek Düzen Hesap Sistemi'ne geçince bilgisayar her alanda yaygın bir biçimde kullanılmaya başlanmıştı. Demirbank Muhasebe Müdürü Dinçer Ersoy'a göre, "Bütün hesap planları, bütün dekontlar, elde kesilen, daktiloda kesilen dekontlar artık işe yaramaz oldu. Çok eski elemanlar acemi oldu. Hesap isimleri unutuldu, yerine hesap kod numaraları çıktı. Bunlara uyum göstermek biraz zaman aldı."[27]

(26) **Dünya Gazetesi**, 20 Mart 1985.
(27) Funda Çelebi: Dinçer Ersoy ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 13 Şubat 1998.

Yeni Hizmet Alanları Açılıyor

24 Ocak 1980 sonrasında uygulanan liberal iktisat politikası, finans sektörüne büyük önem vermekteydi. Bu nedenle, banka kurulmasını önleyen sınırlamalar kaldırılmış, serbest kambiyo düzenine yönelik uygulamalarla bankaların hizmet alanları ve konuları değişmeye başlamıştı. Uygulanan serbest faiz politikası ile tasarrufa pozitif faiz verilmek istenmiş, bu şekilde özel tasarrufların bankacılık kesiminde toplanması sağlanmıştı. Ancak yüksek faiz kredi maliyetini yükseltmiş, bunun sonucunda birçok banka para alım satımı işinden zarar etmeye başlamıştı. Bankalar Birliği'nin hesaplamalarına göre, bankaların verdikleri kredilerden elde ettikleri aktif randımanları, genellikle mevduata ödedikleri faizlerden oluşan pasif maliyetinin gerisinde kalmıştı. 1981 yılında, Demirbank'ın da aralarında bulunduğu 23 ticari bankadan 17'sinin aktif randımanı pasif maliyetinin altında bulunmaktaydı. Demirbank'ın aktif randımanı 1980 yılında pasif maliyetinin üzerindeyken, 1981 yılında bu ilişki tersine dönmüştü.[28]

Bu şartlarda pek çok banka, bankacılık faaliyetlerinin dışında daha değişik alanlarda halka hizmet vermeye başlamıştı. Örneğin, Bağ-Kur ve SSK primlerini kabul etmek, abonman biletlerini satmak, Milli Piyango, Spor-Toto gibi şans oyunlarının satışına katılmak gibi hizmetler vererek, bankacılık hizmetlerini genişletmeye başlamışlardı; ancak bu bankalar arasında Demirbank yoktu.[29] Ayrıca bankalar, yüksek faiz politikası nedeniyle artan maliyetleri kontrol etmek amacıyla daha etkin çalışma ilkeleri belirliyor, personel ve diğer işletme giderlerini düşürmeye çalışırken, yeni hizmetler ve finansal ürünler geliştiriyorlardı.

1981 yılından itibaren, bankalar yeni bir çalışma konusuna doğru yönelmeye başlamışlar, kambiyo işlemlerinde elde ettikleri gelirlerle kârlarını yükseltmişlerdi. Bankalar, 1982 yılında Merkez Bankası'ndan aldıkları döviz pozisyonu tutma yetkileri ile birlikte kambiyo işlemlerinde etkinliklerini artırmışlardı.[30] Giderek büyüyen dış ticaret hacminin gerektirdiği bankacılık hizmetlerini karşılamak üzere, bankalar, riski az, sirkülasyonu süratli ve kâr marjı daha yüksek olan dış ticari işlemlere yönelmişlerdi.

Ekonomik hayattaki ve bankacılık sektöründeki bu gelişmelere paralel olarak, 1981 yılından itibaren, Demirbank Yönetim Kurulu yeni hedefler ve faaliyet konuları belirlemeye başlamıştı. Kambiyo muamelelerine daha fazla ağırlık verilmesi yönünde çalışmalar artırılmış, dış işlere daha fazla önem verilmesi kararlaştırılmıştı. Bankanın, dış işlemlere ağırlık vermesi halinde hedeflerine daha çabuk varacağı düşünülüyordu. 1982 yılında döviz tutma yetkisi alınmış, dış ülkelerdeki muhabirlerle ilişkiler yoğunlaştırılmıştı.

1984 yılına gelindiğinde, dış işlemlerin artırılması bankanın temel hedeflerinden biri haline gelmişti. 1984 yılında, dış ilişkiler konusunda danışman olarak Richard Oliver görevlendirilmişti. Yine aynı yıl, ekonomide dış işlemlerin alanı daha da genişlemiş, dış ticaret rejimi serbest bırakılmış, bankalara yurtdışında döviz tutma yetkisi verilmiş, ayrıca Türk vatandaşlarına döviz hesapları açma ve serbestçe döviz taşıma olanağı sağlanmıştı. Bankalar klasik bankacılık faaliyetlerini bir yana bırakmış, kambiyo işlemlerinden büyük kârlar elde etmeye başlamışlardı. 1983 yılına kadar sadece yurtiçi bankalarda mevduat tutan Demirbank, bu tarihten sonra oluşturulan muhabirler aracılığıyla yurtdışı bankalarda da mevduat tutmaya başlamıştı.

(28) **Dünya Gazetesi**, 9 Haziran 1982.
(29) **Dünya Gazetesi**, 22 Ocak 1982.
(30) **Dünya Gazetesi**, 13 Nisan 1982.

Yönetimde Arayışlar: Genel Müdür Erhan Çetin

Yeni Genel Müdür Erhan Çetin DÜNYA'ya açıkladı:

Demirbank dışa dönük bankacılık yapacak

Yücel GÜRTEKİN

Türk bankacılık sisteminin köklü kuruluşlarından biri olan ve "Demirbank hayırlı günler diler" sloganı ile belleklere yerleşen Demirbank, oluşturduğu yeni kadrosuyla kambiyo, akreditif ve ihracat konularına ağırlık veren bir ihtisas bankası olacak. Bankanın yeni Genel Müdürü Erhan Çetin, DÜNYA'ya yaptığı açıklamada bu amaç doğrultusunda genel müdürlük ve şubeler seviyesinde çok sayıda atama yapıldığını belirterek, yeni sisteme 1986 yılı başından itibaren geçileceğini söyledi.

Kurulduğu 1953 yılından bu yana Türk ekonomisi ve bankacılık sistemindeki çeşitli sorunlara rağmen "ayakta kalmayı" başaran Demirbank, bugüne kadar uyguladığı içe dönük, klasik bankacılık sisteminden sıyrılarak kambiyo, akreditif ve ihracat gibi işlemleri yapabilecek modern bir banka haline gelmek amacıyla çalışmalara başladı. [illegible]

...malar hakkında şu bilgileri verdi:

"1953 yılından bu yana geçirdiği çeşitli sallantılara rağmen yıkılmayan Demirbank bugüne kadar içe dönük mevduat toplama, kısa ve orta vadeli kredi verme, havale ve diğer bankacılık işlemlerini gerçekleştirerek klasik bankacılık yapmıştır. Ancak klasik bankacılık denilen husus Türkiye'de çok sayıda şubesi olan bankalar için

Devamı 9. Sayfada

Başbakan Özal:

"Ekonomi iyi gitmezse esas zararı iş çevreleri görür"

EREĞLİ (A.A.)

Başbakan Turgut Özal, [illegible]

25 Kasım 1985, Dünya Gazetesi

Yeni gelişmelere paralel olarak, Demirbank yönetimi de gerekli önlemleri araştırmaya devam ediyordu. 1985 yılında, İdare Meclisi'nin Genel Kurul'a sunduğu rapora göre, ihracat ve ithalatın devamlı olarak artması ile birlikte büyüyen ve nüfusu 70 milyona yaklaşan Türkiye'de, bugün için 20 milyar Amerikan Doları'nı aşan ve ilerideki yıllarda daha çok artacak olan dış ticaret işlemlerinin, bankacılık sektöründe realize edilmesi zorunluluğu vardı. Bu nedenle, banka işletmelerinin iş hacmi genişleyecek, bu şartlar bankaları dışa açılmaya teşvik edecek ve uluslararası işlemleri genişletecekti. Dış ticaret alanına yönelmeye karar veren Demirbank yönetimi, bu konudaki arayışlarını sürdürüyor, 1985 yılının Ekim ayında genel müdür olarak Erhan Çetin'i görevlendiriyordu.

1983 yılında kambiyo işlemlerinden 3.5 milyon lira, 1984 yılında 74.3 milyon lira kâr elde eden Demirbank'ta yeni bir kadro oluşturuluyor, Genel Müdür Erhan Çetin bankayı, kambiyo, akreditif ve ihracat konularına ağırlık veren bir ihtisas bankası haline getirmeyi amaçlıyordu. Bu doğrultuda, Genel Müdürlük ve şubeler düzeyinde çok sayıda atamalar yapılarak hazırlıklar yürütülüyor ve yeni sisteme 1986 yılı başından itibaren geçilmesi planlanıyordu. Böylece Demirbank, o güne kadar uyguladığı içe dönük, klasik bankacılık sisteminden sıyrılarak kambiyo, akreditif ve ihracat gibi işlemleri yapabilecek modern bir banka haline gelme yolunda adımlar atıyordu.[31]

Uzman bankalar kâr etmeyi "uluslararası döviz borsalarında oynamakta" arıyor. Borsalarda oynayanlar da kumarbaza benzetiliyor

Hürriyet EKONOMİ

"Riskli bankacılık" dönemi

1988, Hürriyet Gazetesi

Akbank'tan Demirbank'a gelen yeni Genel Müdür Erhan Çetin, 1953'ten bu yana geçirdiği çeşitli sallantılara rağmen yıkılmayan Demirbank'ın, o güne kadar içe dönük mevduat toplama, kısa ve orta vadeli kredi verme, havale ve diğer bankacılık işlemlerini gerçekleştirerek klasik bankacılık yaptığını, ancak klasik bankacılığın Türkiye'de çok sayıda şubesi olan bankalar için geçerli olduğunu, şube ağı geniş olmayan bankaların, kambiyo ve ithalat rejimindeki gelişmeleri de göz önüne alarak ihtisaslaşmaya gitmelerinin daha rasyonel olacağını düşünüyordu. Bu düşünceyle, 1985 yılının Ekim ayı başından itibaren çalışmalara başlamıştı. Bankada hem Genel

(31) **Dünya Gazetesi**, 25 Kasım 1985.

Müdürlük hem de şubeler düzeyinde büyük bir ekip değişikliği yapılmış, 10 Ekim 1985 tarihi itibariyle Alexandro Kedroff Converse, Genel Müdürlük dış münasebetler müdürü olarak görevlendirilmişti. Bir süre sonra, dış işlemler konusunda hazırlık çalışmalarının bir bölümünü tamamlamış, 1986 yılının başlarında Merkez Şube'ye, dış işlemleri yürütebilecek yeterli kadroya sahip olduğu için kambiyo, ithalat ve ihracat işlemlerini yürütme yetkisi vermişti. Bankacılık sektörü, 1986 yılında dış ticaret ve kambiyo işlemlerine yönelmiş ve dış ticaret işlemlerinden elde edilen gelir, bankaların dahili krediler ile bankacılık hizmetlerinden aldıkları gelirlerin toplamını aşmış ve tabir caizse, sistemin kurtarıcısı olmuştu. 1986 yılından itibaren ise, dış ticaret ve kambiyo işlemlerinin yanı sıra mali plasmanlar, bankacılık sektörünün önünde yeni bir plasman alanı olarak açılıyordu.

Mali Plasmanların Alanı Genişliyor

1986 yılında sıkı para politikası uygulaması, eskisi kadar olmamakla birlikte devam etmiş, zaman zaman para arzı artmıştı. 2 Nisan 1986 tarihinde bankalar, kısa vadeli likidite gereksinimlerini karşılamak ve likidite fazlalarını değerlendirmek amacıyla, Merkez Bankası bünyesinde Interbank piyasasını kurmuşlardı. Interbank'ın devreye girmesiyle, bankalararası para alışverişleri artmış ve bu gelişme bankaların Merkez Bankası'ndan taleplerinin normal düzeyde kalmasına yol açmıştı. 1984 yılından itibaren devletin döviz yükümlülükleri piyasaları sıkıştırmaya başlamıştı. Kamu harcamalarının artması, bütçenin son yıllarda büyük miktarda açık vermesine yol açıyordu. Enflasyon hızının aşağıya çekilmesine çalışılıyor, ancak her yıl enflasyon hedefleri aşılıyordu. Devlet, artan gelir ihtiyacını yüksek faizli iç borçlanma tahvilleri yoluyla finanse etmeye başlamıştı. Bu nedenle, 29 Mayıs 1985 tarihinde devlet tahvili faizleri serbest bırakılmış, Merkez Bankası, ihale sistemi ile bankalara ve piyasalara kamu kağıtları satarak finansman sağlamaya yönelerek ihaleli tahvil satışını özendirici önlemler alma yoluna gitmişti. Bunun sonucunda, 1986 yılından itibaren reel faiz yükselmiş, kamu yatırımları azalmış, bütçenin büyük bölümü iç borç ve faiz ödemelerine gitmeye başlamıştı.

Demirbank, 1985 yılına kadar kanuni yedek akçeler karşılığı ve muhtemel zararlar karşılığı olarak, Bankalar Kanunu'nun zorunlu tuttuğu miktarlar kadar devlet iç borçlanma senetleri ve Amortisman/Kredi Sandığı tahvilleri satın almıştı. Ayrıca, aktif içerisinde yok denecek kadar az olan devlet ve belediye tahvilleri ile tasarruf bonoları sayılmazsa, 1986 yılına kadar mali plasman imkânları hiçbir şekilde denenmemişti. 1986 yılında Demirbank'ın menkul değerler portföyü 736 milyon liraya ulaşmıştı. 1986 yılından itibaren mali plasmanlar, Demirbank için yeni bir faaliyet alanını oluşturmuş, her yıl bu alandan giderek daha fazla gelir elde edilmeye başlanmış ve menkul gelirleri, toplam gelirler içinde kredi gelirlerinden sonra ikinci sıraya yükselmişti.

Bir yanda dış işlemler, diğer yanda mali plasman alanı genişlerken, 1985 yılında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın kurulması finans kesiminde zenginliği daha da artırmıştı. Demirbank, bu konudaki gelişmeleri başlangıcından itibaren izlemiş ve gerekli önlemleri almakta gecikmemişti. İdare Meclisi, 12 Aralık 1984 tarihinde, 91 sayılı Menkul Kıymetler Borsalar Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'nin vermiş olduğu yetkiye istinaden, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na üye olmak için Sermaye Piyasası Kurulu'na müracaatta bulunmaya ve menkul kıymetler konusunda faaliyete geçecek bir birimin genel müdürlük binasında oluşturulmasına karar vermişti. Menkul kıymetler konusunda faaliyete geçecek birim için, bankada görevli

İngilizce, Fransızca ve Almanca bilen Dr. Halit Cıngıllıoğlu ile İngilizce bilen Metin Şevki İçsev'in üçüncü katta tahsis edilen teleks ve IBM makineleriyle donatılmış büroda görevlendirilmesi kararlaştırılmıştı.[32]

Yönetimde Arayışlar Devam Ediyor: Genel Müdür Haluk Dayıgil

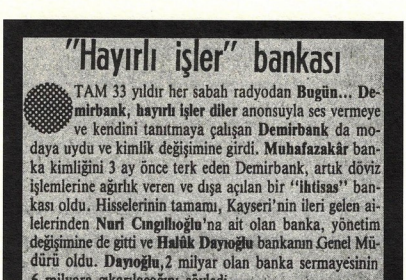
Genel Müdür Erhan Çetin, göreve geldikten sonra bir proje geliştirerek Akbank'takine benzer bir sistemi kurmak üzere çalışmalara başlamış, köklü değişiklikler içeren bu program Nuri Cıngıllıoğlu tarafından kabul görmemişti. Bunun üzerine planladığı değişiklikleri gerçekleştiremeyeceğini gören Genel Müdür Erhan Çetin istifa etti.[33] Ancak, Demirbank'ın ihtisas bankacılığına doğru daha hızlı adımlarla ilerlemesini sağlayacak düzenlemelerin yapılması kaçınılmazdı. O zamana kadar Demirbank'ı çevresindeki 3-4 kişiyle yöneten Nuri Cıngıllıoğlu, değişime sıcak bakmıyordu. Ancak, 1980'li yıllarda Türkiye ve dünyadaki gelişmeleri yakından izleyen Dr. Halit Cıngıllıoğlu değişime destek veriyor ve zamanla bu değişimin gerçekleşeceğini düşünüyordu.

Özellikle dış işlemler konusunda etkin bir kadroya ihtiyaç duyuluyordu. 1986 yılının Şubat ayında, 1984 yılından beri bankanın dış ticaret danışmanlığını yapan Richard Oliver'ın danışmanlığına son verildi.[34] Daha sonra, Mustafa Neşeli'nin Genel Müdürlük'e müşavir olarak atanması, ayrıca Çetin Kâmil Harmankaya'nın Bilgi İşlem müdürü olarak tayin edilmesiyle devam eden personel değişiklikleri, genel müdürlük konusunda Haluk Dayıgil ile yapılan görüşmelerle devam etti. Kısa bir süre sonra, Haluk Dayıgil ile 1 Temmuz 1986 tarihinde göreve başlamak üzere anlaşmaya varıldı.

Yapı ve Kredi Bankası'ndan Demirbank'a geçen Haluk Dayıgil, imzaladığı transfer mukavelesiyle basının ilgisini çekmişti. Dayıgil, gazetelere yaptığı açıklamada, bir yıl içinde bankanın, aldığı transfer parasının 10 misli kadar kâr etmesini sağlayamazsa transfer ücretini geri vereceğini ifade etmişti.[35] Kimya lisansı olan ancak Amerika'da finansman konusunda ihtisas yapan Dayıgil, Polisan ve Yaşar Holding'de çalışmış, daha sonra ABD'de World Bank of Kennedy'de çalışırken Erol Aksoy'un ısrarlarıyla Türkiye'ye dönmüş, Uluslararası Endüstri ve Ticaret ile Yapı ve Kredi bankalarında yöneticilik yapmıştı.[36] En son olarak Yapı ve Kredi Bankası'nda dış ilişkilerden sorumlu genel müdür yardımcısı olan Dayıgil, Demirbank'a genel müdür olarak transfer olmuştu. Demirbank'a geçerken Yapı ve Kredi Bankası'nın Dış İlişkiler Servisi'nin başarılı elemanlarından Ayda Algan, Ruşen Gazioğlu ve Sibel Sağnus'u da beraber getirmişti.[37]

Yeni yönetimle birlikte atağa kalkan Demirbank, Genel Müdür Haluk Dayıgil'in deyimiyle, 1 Temmuz 1986 tarihinden itibaren dış ticaret finansman kuruluşu haline gelmiş, bir ihtisas bankası olmuştu. Bu doğrultuda şube politikasını, müşteri profilini değiştirmeyi hedeflemiş, kredilerde muhafazakâr ve ihtiyatlı yaklaşımını sürdürürken döviz alımında cesur bir politika izlemeye başlamıştı. Haluk Dayıgil'in amacı, döviz taahhütlerini yükseltmeden para kazanmak, kârı yükseltmekti. Dayıgil, kendisiyle birlikte az sayıda nitelikli eleman getirmişti, banka personelinin

(32) **İdare Meclisi Karar Defteri**, 19 Aralık 1984.
(33) Funda Çelebi: Erhan Çetin ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 7 Ekim 1998.
(34) **İdare Meclisi Karar Defteri**, 28 Şubat 1986.
(35) **Hürriyet**, **Milliyet**, **Cumhuriyet**, **Tercüman Gazeteleri**, 29 Kasım 1986.
(36) **Sabah Gazetesi**, 29 Kasım 1986.
(37) **Dünya Gazetesi**, 10 Temmuz 1986.



"Hayırlı işler" bankası

TAM 33 yıldır her sabah radyodan **Bugün... Demirbank, hayırlı işler diler** anonsuyla ses vermeye ve kendini tanıtmaya çalışan **Demirbank** da modaya uydu ve kimlik değişimine girdi. **Muhafazakâr** banka kimliğini 3 ay önce terk eden Demirbank, artık döviz işlemlerine ağırlık veren ve dışa açılan bir **"ihtisas"** bankası oldu. Hisselerinin tamamı, Kayseri'nin ileri gelen ailelerinden **Nuri Cıngıllıoğlu**'na ait olan banka, yönetim değişimine de gitti ve **Haluk Dayıoğlu** bankanın Genel Müdürü oldu. **Dayıoğlu,2** milyar olan banka sermayesinin 6 milyara çıkarılacağını söyledi.

29 Kasım 1986, Hürriyet Gazetesi

çoğu ise klasik bankacılıktan gelen, dış ticaret işlemlerine pek aşina olmayan kişilerdi. Her şey hızla değişiyor, bankanın personeli dış ticaret işlemleri ve yeni düzen konusunda bir eğitim görmeden, işin içine sokuluyordu. Şube müdürlerinden Behiye Muhal, durumu şu şekilde ifade etmektedir: "Dayıgil zamanında bize 'İhracat kredisi verin' diyorlardı. Oysa biz ihracat bilmiyoruz, ithalat bilmiyoruz; bize öğreten de yok. Genel Müdürlük'te şube müdürleri toplantıları yapılarak, 'gidin, yapın' derlerdi. Ben de yaparak öğrendim, akreditifler açtım, krediler verdim." Daha önce seyrek yapılan şube müdürleri toplantıları, ayda bir düzenlenerek her şube müdüründen şubenin faaliyetlerine ilişkin raporlar isteniyor, şubeler kredi ve mevduat hedefleri belirleyerek, bu hedeflere göre hazırlık yapmaya başlıyorlardı.

Genel Müdür Haluk Dayıgil, çalışmalarının üzerinden üç ay geçtikten sonra, 28 Kasım 1986 tarihinde, Divan Oteli'nde geniş kapsamlı bir basın toplantısı yaparak, yeni uygulanmaya başlanan "kambiyo işlemlerinde uzman banka stratejisi"nin uygulayıcılarını ve üst yönetimini basınla tanıştırmış, üç aylık çalışmalarını ve amaçlarını anlatmıştı. Dayıgil'e göre, mevduat toplayıp bunu kredi olarak vermek modası geçmiş bir bankacılık işiydi. Dış borsalarda oynayarak son üç ay içinde bu işi yapan bankaların toplamından daha fazla kâr elde etmişler, 400.000 Amerikan Doları kazanmışlardı. Demirbank'ın faaliyetleri ithalat, ihracat, kambiyo, banka hizmetleri gibi dış ticaret işlemlerine yönelmişti. Banka kambiyo kârlarını artırmış, 1986 yılında kredilerden iki milyar lira faiz geliri elde edilmesine karşın, kambiyo kârları 840 milyon lira olarak gerçekleşmişti.

1980 yılından itibaren Demirbank'ın faaliyet kârları düşük düzeyde kalmış ve durağan bir görünüme sahip olmuştu. Banka 1980 yılında 77.000, 1981 yılında iki buçuk milyon, 1982 yılında 10 milyon, 1984 yılında 10.5 milyon lira kâr elde etmiş, 1983 yılında ise sekiz milyon lira zarar etmişti. Dış işlemlere başlanmasıyla birlikte, 1985 yılında bankanın kârı ilk büyük artışı göstermiş, 101 milyon liraya yükselmişti. 1986 yılında ise, net kâr 327 milyon liraya ulaşmıştı. 1987 yılında bu kâr ikiye katlanmış, 615 milyon lira olarak gerçekleşmişti. Demirbank, 1985 yılından itibaren yeni yolunda hızla ilerlemeye başlamış, dış ticaret alanına yöneldikçe kârlarını yükseltme ve sürekli kâr elde etme olanağını kazanmıştı.

Demirbank, hesaplarını uluslararası denetim firmalarının denetimine açmış az sayıda bankadan biriydi. Peat, Marwick, Mitchell&Co ilk kez 1984 yılında banka hesaplarını denetlemiş, bankanın durumu hakkında geniş kapsamlı bir rapor hazırlamıştı. Bu uygulama daha sonraki yıllarda devam etmişti.

1986 yılında, Demirbank dış kredilerden faydalanmaya başlamış, yurtiçi bankalardan 26.1 milyar lira ve yurtdışı bankalardan 1.6 milyar lira kredi kullanmıştı. Ancak, İdare Meclisi dış kredilerin kullanımı konusunda muhafazakâr bir yaklaşım

içinde bulunduğundan, bu alana sınırlı girilmiş, dış krediler, toplam dış taahhütler arasında, ellide bir gibi cüzi bir miktarda kalmıştı. Bankada meydana gelen bu değişiklik süreci tedrici bir geçişi içermekteydi. Bu süreçte, İdare Meclisi tedbiri elden bırakmamış, muhafazakâr politikasını sürdürmüştü; riskten uzak durmak, bankanın varlığını tehlikeye atmamak, mevcut mevzuata uygun hareket etmek olmuştu. Demirbank'ın tahsili gecikmiş alacakları 100 milyon liraydı, batık kredileri çok azdı. 1986 yılında, bankanın plasmanları 5.4 milyar liraya yükselmiş, bunun 908.5 milyon lirası bankanın kendi iştiraklerine açılmıştı. 1985 yılında yıl sonu bakiyesi 2.3 milyon lira olan menkul değerler portföyü, 1986 yılında 736 milyon liraya yükselmiş, devletin çıkardığı hazine bonoları banka için yeni bir plasman alanını oluşturmuştu.

Dış ilişkileri genişletmek üzere 1986 yılında, dünyanın önemli mali merkezlerinden biri olan Londra'da uluslararası bankacılığa katılmak ve ilişkileri geliştirmek üzere bir temsilcilik açılması için Maliye Bakanlığı'na başvurulmuştu. Bankanın amacı daha büyük dış ticaret hacmine ulaşmaktı. Ancak bir konuda taviz verilmediği özellikle vurgulanıyordu; bu da müşteri kalitesiydi.[38] 1986 yılında, İdare Meclisi Başkanı Nuri Cıngıllıoğlu, Demirbank'ın geleceğe daha büyük bir güvenle bakmaya başladığını ifade ediyordu.

İkinci Temmuz Bankacılığı

Bankacılık sektörü açısından 1987 yılı önemli bir yıldı. 1 Temmuz 1987 tarihinde "İkinci Temmuz Bankacılığı" diye adlandırılan serbest faiz politikası dönemi başlıyor, uygulamada bir yıl vadeli mevduat faizleri serbest bırakılarak bu döneme giriliyordu. Bu kararın ardından, 4 Temmuz'da 16 banka anlaşarak, faiz haddini %48'e yükseltiyorlardı. Maliyetlerin yükseleceğini hesaplayan TEB, Titibank ve Demirbank gibi bankalar ise bir yıllık mevduata uyguladıkları faizi artırma yoluna gitmiyor, bu anlaşmaya katılmıyorlardı.[39]

Kısa sürede bankalar arasında faiz yarışı yeniden hızlanmış ve 1987 yılının sonbaharında, bankacılık sektörü yeniden bir krizin eşiğine gelmişti. Mevduat faizlerindeki artış sonucunda, kredi faizleri ile kaynak maliyetleri başa baş noktaya gelmiş, bankalar topladıkları fonlara ortalama %53-54 faiz vermeye başlamışlardı. Demirbank Genel Müdürü Haluk Dayıgil'e göre, bu şartlarda bankaların kredi faizlerini yükseltmeleri çok zordu; kaynak maliyetleri yükseldiğinden plasman güçlüğü sorunu ortaya çıkmıştı. Kredinin geri dönebileceği kuruluşlara bankalar zaten düşük faizlerle kredi veriyorlardı. Ayrıca bu kuruluşları bünyelerine çekebilmek, müşterilerinin arasına sokabilmek için büyük çaba sarf ettiklerinden, bu kuruluşlara karşı kredi faizlerini yükseltmeleri çok zordu. Dolayısıyla faiz yarışında büyük bankalar daha zararlı çıkabilirdi. Demirbank, halen kredilere %68 faiz uyguluyor ve var olan müşteri portföyüne göre faiz alıyordu.[40] Faiz yarışına katılmayan Demirbank, temkinli kredi ve faiz politikasını sürdürüyordu. Bir süre sonra, faiz yarışının hızlanması üzerine hükümet, Ziraat Bankası'na bir genelge göndererek yüksek faiz uygulamasına sınırlama getiriyor, faiz tavanını kontrol etmeye başlıyordu.

1987 yılında Demirbank'ın performansı artmış, pasifin %57'sini oluşturan toplam mevduat bir önceki yıla göre %137 artarak 38.1 milyar liraya yükselmişti. Mevduatın üçte ikisi vadesiz, üçte biri ise vadeli mevduattan meydana geliyordu. Mevduatın %15'ini döviz tevdiat hesapları, %48'ini vadesiz ticari mevduat hesapları oluşturuyordu. Pasifin %14'ünü oluşturan yurtdışı bankalardan

(38) Nuri Cıngıllıoğlu'nun yazdığı giriş yazısı, **Report on Financial Statement**, 31 Aralık 1985, Peat Marwick, Mitchell & Co.
(39) **Dünya Gazetesi**, 8 Temmuz 1987.

VEKÂLETNAME

TAM SİGORTA A.Ş. namına, Türkiye Cumhuriyeti Hudutları içinde yangın, nakliyat, makine-montaj, zirai ve her türlü kaza sigortaları istihsaline, poliçelerin ve zeyinamelerin tanzimine, primlerinin tahsiline yetkili ve mezun olmak üzere, İstanbul Karaköy, Bankalar Caddesi, 44-46 numaralı mahalli kanuni ikametgâh olarak gösteren,

DEMİRBANK
T.A.Ş.

merkezini ve merkeze bağlı olarak tüm şubelerini **TÜRKİYE UMUMİ (A) ACENTELİĞİNE** nasp ve tayin ettik.

TAM Sigorta A.Ş.

1987, Hürriyet Gazetesi

kullanılan krediler 9.5 milyar liraya yükselmişti. Plasmanlar 5.5 milyar liradan 16.8 milyar liraya genişlemiş, kredilerin 2.1 milyar lirası bankanın iştiraklerine açılmıştı. Gayri nakdi krediler (teminat mektupları) tutarı, 7.1 milyar liradan 41.5 milyar liraya yükselmişti. Temkinli kredi politikası devam etmiş, müşteri portföyü küçük müşterilerden orta ve büyük müşterilere doğru kaymaya başlamış, dış ticaretin finansmanına önem verilmişti. 1987 yılında mali plasmanlar alanı değerlendirilmiş, menkul değerler portföyü bir önceki yıla göre %200 artış göstererek 2.2 milyar lira olarak gerçekleşmişti.

1987 yılında, Demirbank'ta dış ticaret hizmetlerine (ithalat, ihracat, kambiyo ve banka hizmetleri) önem verilmiş, cari yılda kredilerden 5.8 milyar lira gelir elde edilmesine karşın, kambiyo kârları 17 kat artarak 14.8 milyar lira olarak gerçekleşmişti. Ancak kambiyo zararlarının 18.1 milyar lira olduğu göz önüne alınırsa, net kambiyo kârı değil, zararı söz konusuydu. Bu faaliyetler sonucunda banka, kârını 615 milyon liraya yükseltmişti.

1987 yılında, Demirbank şubelerinin, Tam Sigorta AŞ'nin Türkiye Umumi (A) acenteliğine ilişkin sözleşme tetkik edilmiş, Başak Sigorta AŞ ile de çalışılması şartıyla, Tam Sigorta AŞ (A) acenteliği ile sözleşmenin yapılmasına karar alınmıştı.[41] 1987 yılı içinde İdare Meclisi, ilk kez, yönetim için iki adet 1987 model Mercedes marka binek arabası alınmasına, servis bakım ve benzin gibi giderlerin bankaca ödenmesine karar vermişti.[42] 1987 yılında yatırım fonları ekonomik hayata girmiş, Demirbank bu konuda hazırlıklara başlamış, Genel Müdür Haluk Dayıgil, Demirbank'ın 1988 yılında "Yatırım Fonu" uygulamasına geçebileceğini açıklamıştı.[43]

4 Şubat Kararları

1987 yılında halkoylaması ve erken seçimler nedeniyle geciktirilen ekonomik önlemler, Ocak 1988'de serbest döviz piyasasında Amerikan Doları'nın 1.400 liraya yükselmesine yol açmış, bunun üzerine "4 Şubat Kararları" olarak bilinen bazı önlemler alınmıştı. Alınan ekonomik önlemler, bankalara maliyeti ağır yükler getirmişti. Bu önlemlerle piyasadan para çekilmiş, mevduat munzam karşılıkları %14'den %16'ya, disponibilite %23'ten %27'ye yükseltilmişti. Mevduat faizleri değiştirilmiş, bir yıl vadeli mevduata %65 faiz verilmiş, vadesiz mevduatın faizi %10'dan %36'ya çıkarılmış, ayrıca bir, iki, üç ve altı ay vadeli mevduatların faizleri de yükseltilmişti. Ancak, net faiz getirisi enflasyonun altındaydı. Vadesiz mevduat faizi ile bankalara ağır bir faiz yükü getirilmişti. Yüksek mevduat faizleri, banka sistemine yeni yükler getirmiş, artan maliyetler kredi faizlerini yükseltmişti. Bir banka %75 faizle kredi verdiği zaman, fon ve banka muamele vergisi ile müşteriye maliyeti %100'ü aşmaktaydı. Demirbank İdare Meclisi bu durumda, fonların kullandırılmasına ve kullanımına daha fazla özen göstermek gerekeceğini ifade etmiş,[44] kaynak temininde yüksek faizli mevduattan kaçınılacağını ve kredilerin kullandırılmasında daha hassas davranılacağını açıklayarak yeni faiz oranlarını belirlemişti.

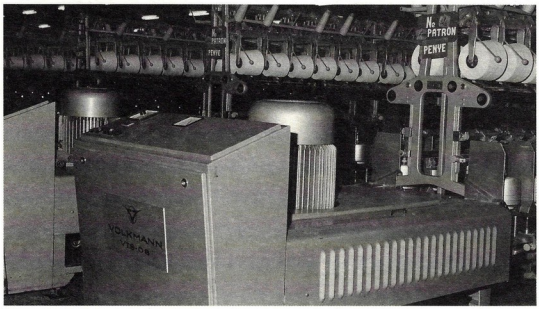
(40) **Dünya Gazetesi**, 16 Eylül 1987.
(41) **İdare Meclisi Karar Defteri**, 3 Ağustos 1987.
(42) **İdare Meclisi Karar Defteri**, 7 Eylül 1987.
(43) **Dünya Gazetesi**, 22 Eylül 1987.

1987 yılının sonlarına doğru, Genel Müdür ile İdare Meclisi arasında iletişimde bir kopukluk ortaya çıkmıştı. Genel Müdür Haluk Dayıgil'in izlediği atak ve hızlı kredi politikası İdare Meclisi'nce tasvip edilmemişti. Bu konuda, İdare Meclisi kesin tavrını ortaya koymuş, yapılan işlemlerin Bankalar Kanunu çerçevesinde yürütülmesini istemiş, temkinli kredi politikasından taviz vermemişti. Kısa bir süre sonra, Yönetim Kurulu ile anlaşmazlıklar tatlıya bağlanmış olsa da, 31 Mart 1988 tarihinde, Demirbank Genel Müdürü Haluk Dayıgil başka teklifleri değerlendirdiğini ifade ederek Demirbank'tan istifa etmişti.

İştirakler Politikası

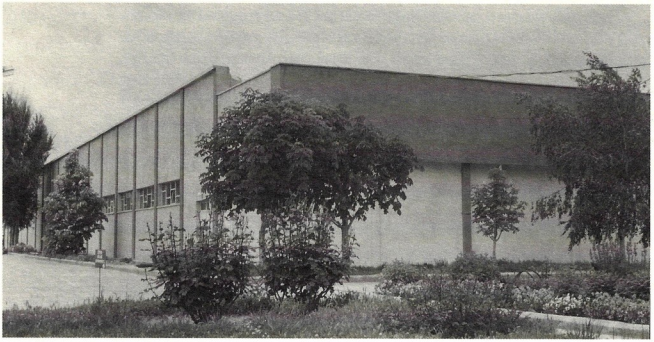
1970'li yılların sonlarına doğru, bankacılık sektöründe holding bankacılığı egemen olmuştu. Çeşitli gruplar veya aileler bankaları yönetiyordu. Cıngıllıoğlu Ailesi de bu kategoride değerlendiriliyordu. Demirbank'ın bu konuda önemli bir farklılığı bulunmaktaydı. Önce Demirbank vardı. Banka daha sonra sanayi alanına iştirakler yapmaya başlamış ve iştirakleri denetleyen bir konuma girmişti. Oysa çoğu bankanın gelişimi farklı olmuş, sanayi işletmelerinden bir banka edinmeye doğru bir eğilim ortaya çıkmıştı. Bunun sonucunda da çeşitli sanayi grupları banka edinmişlerdi. İştirakler önemliydi, ancak Demirbank'ın asıl işlevi bankacılık idi. Nitekim, 1980'lerin sonlarına doğru bankacılık fonksiyonlarına ağırlık verilmiş, iştiraklerin önemi azalmaya başlamıştı.

1990 yılına dek iştirakler açısından durgun bir dönem yaşanmış, mevcut iştirakler korunurken, bir kısmı da tasfiye edilmişti. 1980 yılında Demirbank'ın iştirakleri 93.4 milyon liraydı. Bu yıl içinde Kayseri Ampul Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi'ne 25 milyon lira ile iştirak edilmişti. Ancak bu iştirak 1983 yılında iştirakler arasından çıkmıştı. 1984 yılında BAGFAŞ hisselerinin satılması için Nuri Cıngıllıoğlu'na yetki verilmiş, BAGFAŞ iştirakler listesinden çıkmıştı. 1984 yılında 172.9 milyon lira olan iştirakler toplamı 1985 yılında 1.499 milyar liraya yükselmiş ve 1989 yılına kadar değişmemişti. 1985 yılında Maden Cevherleri Anonim Şirketi, Kayseri Tekstil Fabrikası'na



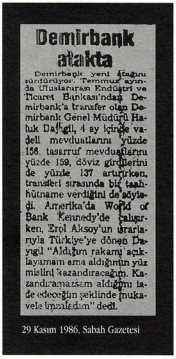
Kayseri Tekstil Fabrikası

(44) Demirbank, 1987 Yılı Faaliyet Raporu.



Kayseri Tekstil Fabrikası

satılmıştı. Bankanın iştirakleri içinde en büyük payı Kayseri Tekstil Fabrikası alıyordu, daha sonra Kayseri ve Civarı Elektrik AŞ geliyordu. Diğer iştirakleri ise sembolik düzeyde bulunuyordu. Demirbank, GİMA'da %0.01, Kayseri ve Civarı Elekrik AŞ'de %25.07, Başkent Çimento Sanayii'nde %0.03 ve Niğde Meyve Suyu ve Gıda Sanayii'nde %0.08 paya sahipti. Bu şirketlere iştirak miktarları değişmezken, Kayseri Tekstil Fabrikası'nın payı %91.94 ile 1.489.500.000 lira düzeyindeydi.



Demirbank atakta

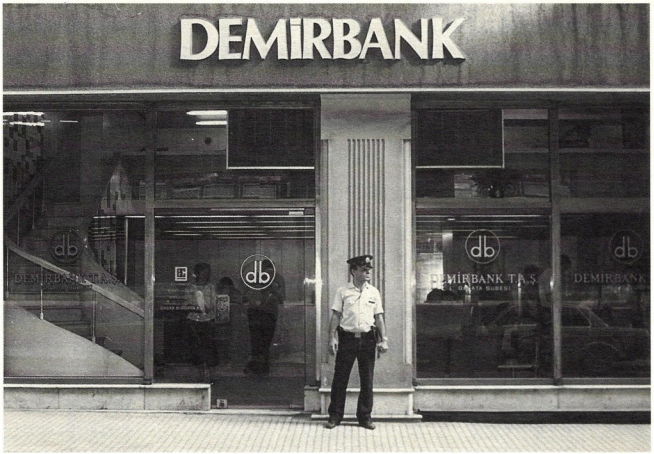
Demirbank yeni atağını sürdürüyor. Temmuz ayında Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankası'ndaki Demirbank'a transfer olan Demirbank Genel Müdürü Haluk Dağtaş, 4 ay içinde vadeli mevduatlarını yüzde 158, tasarruf mevduatlarını yüzde 159, döviz girdilerini de yüzde 137 artırırken, transferi sırasında bir tahhütname verdiğini de söyledi. Amerika'da World of Bank Kennedy'de çalışırken, Erol Aksoy'un ısrarlarıyla Türkiye'ye dönen Dağtaş "Aldığım rakamı açıklayamam ama aldığımın yüz misliyi kazandıracağım. Kazandıramazsam aldığımı ödeceğim şeklinde mukavele imzaladım" dedi.

29 Kasım 1986, Sabah Gazetesi

Örgütlenmenin Yeniden Düzenlenmesi

1980'li yılların ilk yarısında Para Kredi Kurulu'nun sermaye ve şube açma limitlerini yükseltmesi, Demirbank'ın yeni şubeler açmasını sınırlamıştı. 1985 yılına gelindiğinde, artık yeni şubeler açılmasından söz edilmiyordu. Banka, az şubeli uzman bankacılığa yöneldiğinden, yeni şubeler açmak değil, verimsiz çalışan şubelerin yerini değiştirme, birleştirme veya kapatma politikası izlemeye başlamıştı. Şubelerin değişen iş ve ticaret merkezleri doğrultusunda yerleri değiştiriliyor, bazıları ise kapanıyordu.

1985 yılında, şubeleri yeniden düzenleme çalışmalarına, verimsiz bir şubenin bir başka şubeyle birleştirilmesi ile başlanmıştı. Ankara'da Öncebeci Şubesi Ulus Şubesi'yle birleştirilirken, İstanbul'da Sirkeci Şubesi İstanbul Şubesi'yle birleştirilmişti. 1986 yılında, Küçükçekmece Şubesi'nin, Bulvar Caddesi No: 33 Zeytinburnu adresindeki Zeytinburnu Şubesi binasında faaliyetine devam etmesine, Ankara Ulus Şubesi ile birleştirilmesine karar verilen Öncebeci Şubesi'nin ise kapatılmasına karar verilmişti. 1986 yılında şube sayısı 21'e inmişti. Beşiktaş Şubesi için 58.5 milyon liraya Şair Nedim Caddesi No: 106 Beşiktaş adresinde yeni bir işyeri satın alınarak şubenin faaliyetine devam kararlaştırılmıştı.



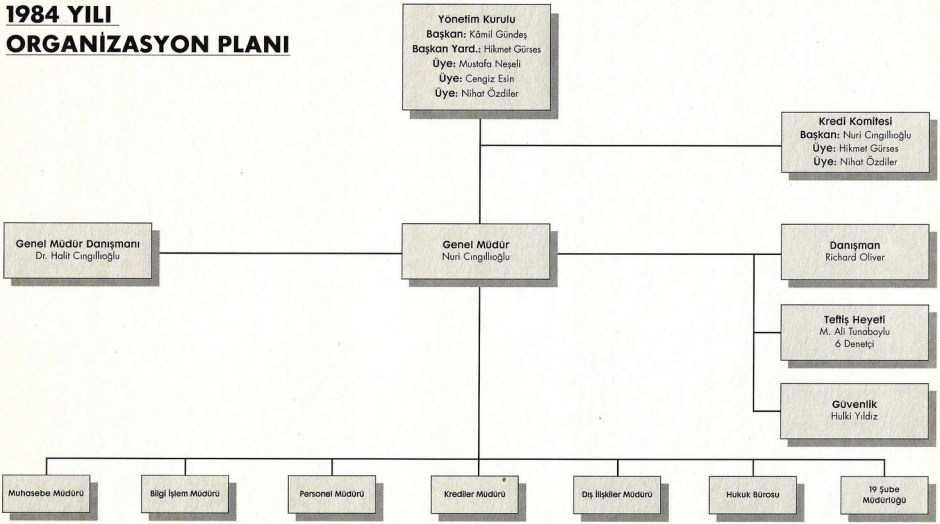
Demirbank Galata Şubesi

Ayrıca, Tarlabaşı'nın istimlaki nedeniyle, Tarlabaşı Şubesi'nin Merter'e, Ankara Ulus Şubesi'nin Cinnah Caddesi No: 38-2 Çankaya adresine nakli için Müsteşarlık'tan izin alınmıştı. Merter Şubesi 21 Eylül 1987 tarihinden itibaren Şair Ahmet Kutsi Tecer Caddesi No: 43-17 Merter adresinde, Ankara Şubesi ise daha ileri bir tarihte Cinnah Caddesi'nde faaliyetlerine devam edecekti.

1987 yılının son çeyreğinde Demirbank, reorganizasyonunu ihtisas bankacılığı çerçevesinde değiştirmeye başlamıştı. Bu çerçevede şubeler zincirini modern bankacılık anlayışına uygun olarak yenilemekte, mevcut şubelerini de yeniden dekore etmekteydi. Bu doğrultuda, Tersane Şubesi yenilenerek dekore edilmişti. Demirbank Personel ve İdari İşler Müdürü Turhan Akaktan, bundan sonra Merter gibi sanayi ve ihracat merkezlerine yakın yerlerde şube açacaklarını söylüyordu. Deri ve konfeksiyon sanayii merkezlerine yakınlığı nedeniyle Merter, kambiyo şubesi için ideal bir konuma sahipti.[45] Tarlabaşı Şubesi'nin personeli Merter Şubesi'ne nakledilmiş, çağdaş bankacılık dekorasyonunun tüm niteliklerine sahip olan bu şube, bilgisayar ile donatılmıştı. Şubenin açılışını 21 Eylül'de Nuri Cıngıllıoğlu yapmış, açılış törenine Genel Müdür Haluk Dayıgil, Deniz Ticaret Odası Meclis Başkanı Ziya Kalkavan ve Tercüman Gazetesi Sahibi Kemal Ilıcak ile kalabalık bir davetli topluluğu katılmıştı.

(45) **Dünya Gazetesi**, 22 Eylül 1987.

1984 YILI ORGANİZASYON PLANI



Kaynak: Peat Marwick, Report on Limited Review of the Financial Statement, 31 Aralık 1984

Daha sonra Ankara Şubesi Cinnah Caddesi No: 38/2'de bulunan yeni yerinde hizmete açılmış; Küçükesat Caddesi No: 65/6 da faaliyetini sürdüren Bulvar Şubesi'nin, tahliye kararı nedeniyle, 6 Kasım 1987 tarihinden itibaren Ankara Şubesi lokalinde faaliyetlerinin devamı kararı alınmıştı. Böylece Ankara'da bulunan şube sayısı üçten bire inmişti.[46] 1987 yılında Demirbank'ın 20 şubesi kalmıştı.

Personel ve Organizasyon

1980 yılında Demirbank'ta, 106'sı kadın, 99'u erkek olmak üzere 205 kişi çalışmaktaydı. 1982 yılında 284'e yükselen personel sayısı, daha sonra düşüşe geçerek 1986 yılında 248'e kadar inmişti. 1987 yılına kadar Demirbank'ta çalışanların sayısı 300'e ulaşmamıştı. 1987 yılında personel sayısı bir sıçrama göstererek bir önceki yıla göre 106 kişi artmış, 354'e yükselmişti. 354 kişinin 62'si ilkokul, 225'i ortaöğretim, 67'si ise üniversite mezunuydu. 1987 yılında çalışan personelin 164'ü kadın, 190'ı erkek idi. 1980 öncesinde az sayıda yüksekokul mezununun çalıştığı Demirbank'ta, 1980'lerde yüksekokul mezunlarının sayısında artış meydana gelmişti. İhtisas bankacılığına yönelen Demirbank eleman transferlerine başlamış, bankada eski ve yeni elemanlar ile bunların ücretleri arasında önemli farklar oluşmuştu.

12 Eylül 1980 askeri darbesi sonrasında tüm sendikal faaliyetler yasaklanmış, Demirbank-İş Sendikası'nın faaliyeti son bulmuştu. Yapılan toplu iş sözleşmelerinin Yüksek Hakem Kurulu'na onaylatılması gerektiğinden, 31 Aralık 1980 tarihinde sona ermiş olan toplu iş sözleşmesi Yüksek Hakem Kurulu tarafından incelenmiş, 19 Şubat 1982 tarihinde yeniden yürürlüğe konulmuştu. Toplu sözleşme 1 Ocak 1981 ile 31 Aralık 1983 dönemini kapsıyordu ve üç yıllıktı.

Bu geçiş döneminden sonra, 18 Nisan 1984 tarihinde Demirbank ile Sigorta Bank-İş Sendikası arasında, bu sendikaya üye işçileri kapsayan ve 1984 yılında geçerli olacak bir protokol, daha sonra 1 Ocak 1985 tarihinde yürürlüğe girecek iki yıl süreli bir toplu iş sözleşmesi imzalanmıştı. Sendikanın teklifi sadece genel müdür, genel müdür yardımcıları ve müfettişleri kapsamazken, işveren ve yönetici kesimini sendika dışında tutarak, müdürler ve müdür yardımcılarını da toplu sözleşmeye dahil etmemiş, sözleşmeyi alt kademeler ile sınırlamıştı.[47] BASS (Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası) ile her iki yılda bir toplu sözleşme yapılmaya devam edilmiş, ancak bu tarihten itibaren sendikaya üye personel sayısı giderek azalmış, sendikal faaliyetler yavaşlamıştı.

Bir toplu iş sözleşmesi bulunmaması ve işverene muhatap bir yetkili sendika olmaması nedeniyle Banka İdare Meclisi, 1984 yılında bir disiplin kurulu oluşturulmasına karar vermiş, üyeliklerine de Teftiş Heyeti Başkanı Mehmet Ali Tunaboylu, Krediler Müdürlüğü'nü tedvir eden Müfettiş Abdullah Oruç ve Personel Şefi Fahire Tavlu'yu seçmişti. Disiplin kurulu uygulaması 1980'li yıllar boyunca sürdürülmüştü.

Bu dönemde bankada bir eleman eğitim politikası yoktu. Diğer bankalardan transferlerle eleman ihtiyacı gideriliyor ve daha çok da diğer bankalardan emekli personel çalıştırılıyordu. Ancak, 1986 yılından itibaren bu yaklaşım biçimi değişmeye başladı. Dış ticarette ihtisaslaşma amacı doğrultusunda daha yüksek ücretli profesyonel elemanlar Demirbank'ta çalışmaya başladı.

(46) **İdare Meclisi Karar Defteri**, 24 Kasım 1987.
(47) **Demirbank Arşivi**

21 Mart 1988, Dünya Gazetesi

Reklam ve Tanıtım

1980'li yıllarda artan rekabet ortamında Demirbank, kısa dönemli gazete ilanlarıyla halka gelişmeleri iletmişti. Bu arada radyo reklamları devam etmiş, "**Demirbank Hayırlı İşler Diler**" cıngılı, "**Demirbank İyi Günler Diler**" olarak değiştirilmişti. Bankanın tanıtımında en büyük rolü radyo reklamları oynamıştı. Daha sonra, uzun zamandan beri ihmal edilen reklam ve tanıtım işleri, 1987 yılında neşriyat şefi olarak Sedat Sarıkaya'nın atanmasıyla hızlanmıştı. Yeni bir yol seçerek, dış ticaret alanına ve ihtisas bankacılığına yönelen Demirbank, reklamlarını da bu yöne doğru kaydırmış, ancak önemli büyüklükte bir reklam kampanyası gerçekleştirilmemişti. Genel Müdür Haluk Dayıgil, 1987 yılında, Demirbank'ın, yıllar sonra ilk kez geniş çaplı bir reklam kampanyasına başladığı haberini veriyordu.[48] Ancak bu kampanya da sınırlı kalmış, Demirbank'ın SWIFT'e bağlanması konusunu işlemişti.

Bankacılık sistemi, kısa adı SWIFT olan Dünya Bankalararası Telekomünikasyon Birliği'ne bağlanmıştı. 31 Türk bankası, 1988 yılının Eylül ayından itibaren bu haberleşme ağını kullanacaktı. Bir defada bu kadar sayıda bankanın SWIFT'e bağlanması dünyada ilk kez meydana gelmişti. Demirbank da SWIFT'e bağlanan bankalar arasında bulunuyordu.[49] 1988 yılının ilk yarısında Demirbank'ın reklam kampanyası bu doğrultuda gelişmiş, 21 Mart 1988 tarihinde, Dünya Gazetesi'nin Bankacılık ve Otomasyon özel ekinde, Demirbank elektronik bankacılığa geçişini tam sayfa ilan ile kamuoyuna duyurmuştu. İlanda Demirbank'ın dünyanın çeşitli kıtalarıyla bağlantısını kuran bir resim bulunuyordu. İlan metni ise şöyleydi: "Demirbank'ta uzaklık kavramı yoktur. Demirbank şubesine girdiğinizde aynı anda Amerika'da veya Avrupa'dasınız! Aslında Adana'da, Zonguldak'ta, Ankara'da, İzmir'de, İstanbul'dasınız... Demirbank'tasınız." "Dış ticaret işlemlerinde zaman kaybı para kaybı demektir. Talimatlarınız 'Özel Form'a kaydedilsin, dünyanın dört bir yanına iletilsin.. Demirbank ile elektronik çağın hızını yaşayın, daha çok kazanın. Demirbank deneyimli, çağdaş, sağlam."

Yönetim ve Karar Alma

1980 yılında, İdare Meclisi reisi Hüseyin Topaloğlu, başkan vekili ve murahhas aza Nuri Cıngıllıoğlu, murahhas aza Dr. Halit Cıngıllıoğlu, azalar Hikmet Gürses ve Osman Şıklar idi. 1981 yılında Osman Şıklar İdare Meclisi'nden ayrılmış, yerine Kudret Beriker seçilmişti. 1982 yılında İdare Meclisi'nde herhangi bir değişiklik olmamış, 1983 yılında Nuri Cıngıllıoğlu İdare Meclisi'nden ayrılmış, Kâmil Gündeş İdare Meclisi başkanı, Hikmet Gürses başkan vekili, Mustafa Neşeli ve Nihat Özdiler aza olarak seçilmişlerdi.

31 Mayıs 1984 tarihinde, Genel Müdür Cengiz Esin'in istifasından sonra Nuri Cıngıllıoğlu İdare Meclisi'ne davet edilmiş, murahhas aza olarak İdare Meclisi'ne girmişti. 1985 yılında İdare Meclisi Reisi, Murahhas Aza Nuri Cıngıllıoğlu, Reis Vekili Hikmet Gürses, Kâmil Gündeş, Mustafa Neşeli ve Nihat Özdiler'den oluşuyordu. Yeni Genel Müdür Erhan Çetin, 1985 yılının Ekim ayında

(48) **Dünya Gazetesi**, 16 Ocak 1988.
(49) **Dünya Gazetesi**, 21 Mart 1988.

göreve başlamıştı. 1986 yılında Mustafa Neşeli yerine İdare Meclisi'ne üye olarak Ali Şakir Ağanoğlu seçilmişti. 1 Temmuz 1986 tarihinden itibaren yeni Genel Müdür Haluk Dayıgil göreve başlamıştı. 1987 yılında İdare Meclisi'nde herhangi bir değişiklik meydana gelmemişti.

1980 ve 1987 yılları Demirbank yönetimi açısından bir önceki döneme göre önemli değişiklikleri içermekteydi. 1980 yılından itibaren profesyonel yönetime geçilmişti. Ancak İdare Meclisi yönetimde etkinliğini devam ettirmişti. Özellikle, İdare Meclisi Reisi ve Murahhas Aza Nuri Cıngıllıoğlu, ana sermayedar olarak stratejik kararların alınmasında etkili olmuştu. Riske girmeden kazancı artırmak, sağlam kredi politikası izlemek, gelişmeleri dikkatle takip etmek Demirbank'ta Nuri Cıngıllıoğlu ve İdare Meclisi'nin uyduğu genel ilkelerdi.

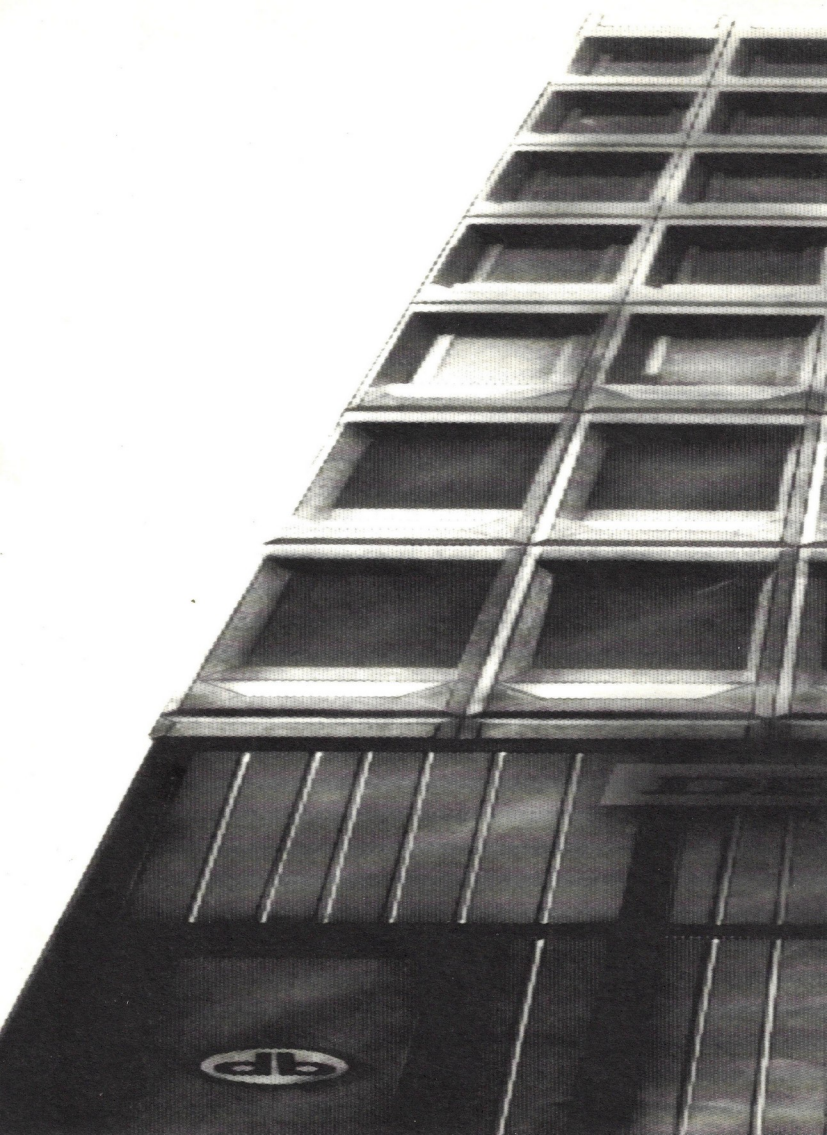
Demirbank temkinli politikaları sürdürerek, 1980'li yılların keşmekeşinden hiçbir yara almadan çıktı. İhtiyatlı bir faiz politikası izledi, bankerler olayına karışmadı, kredileri batmadı. Dışa açılmaya karar verdi, ancak muhafazakâr yaklaşımını terk etmedi. İhtisas bankasının gerektirdiği bir üst yönetimin ve kadronun oluşturulması yönünde çalışmalar başladı. Ancak değişimin tedrici ve yavaş olması tercih edildi. Uzun geçmişini tehlikeye atmak istemediğinden, politikalarında istikrar ve sürekliliği ön plana çıkartan Demirbank, yurtdışı döviz kredileri konusuna sıcak bakmadı. Banka gerektiğinde, genel müdürlerin çalışma alanlarını sınırlayarak muhafazakâr bir politika izlemeyi sürdürdü.

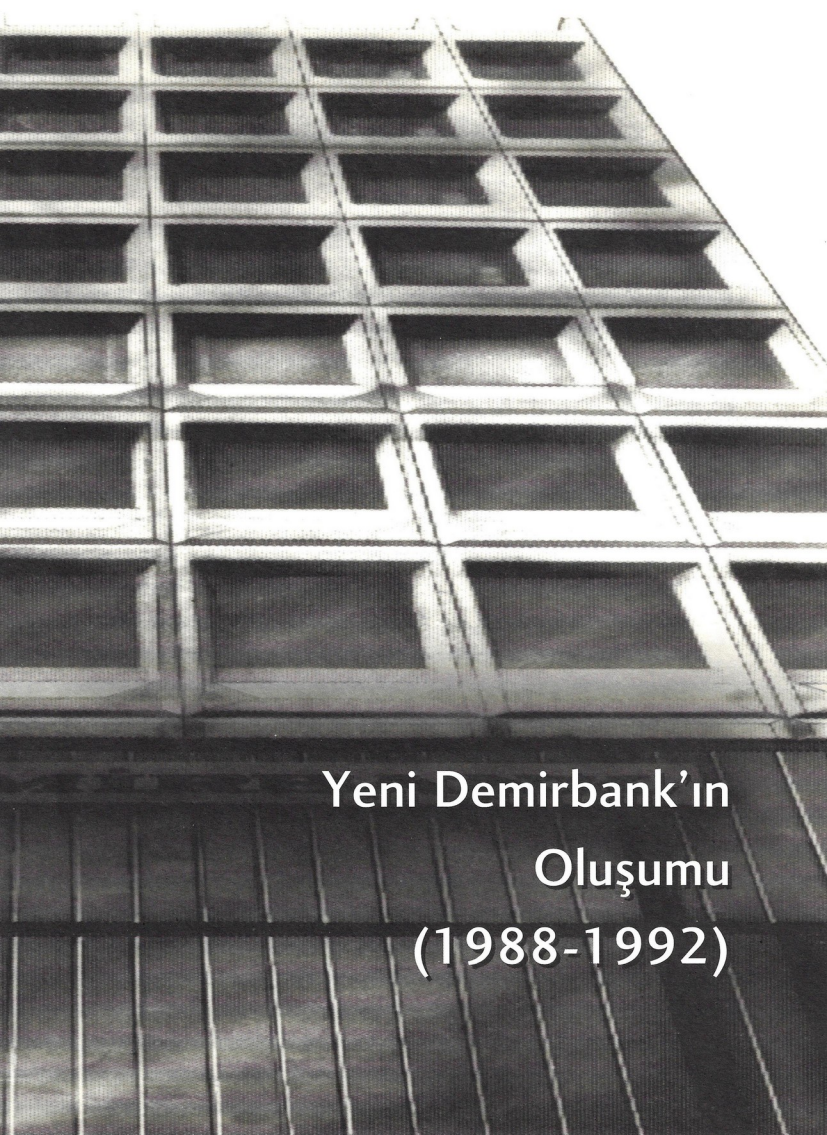
Şahsa bağlı yönetim biçimi 1980'li yılların ortalarına kadar devam etti. Genel müdür yardımcılıkları bulunmuyordu, tüm müdürlükler Nuri Cıngıllıoğlu'na bağlıydı. Genel müdürün hareket alanı sınırlıydı. Bankada standardizasyon, iç işleyiş kuralları, görev ve sorumluluklar saptanmamıştı. Genel Müdür Erhan Çetin, Demirbank'ı çağdaş bankacılığa adapte etme planlarının Nuri Cıngıllıoğlu tarafından kabul görmediğini, bankada tüm kararların onun tarafından alındığını, ilk kez bir plan ve bütçe yaparak bunu İdare Meclisi'ne verdiklerini, ancak bunun değerlendirilmediğini görmüş, bunun üzerine bankadan ayrılmıştı.[50]

İdare Meclisi Üyesi Hikmet Gürses, 1980'li yıllardaki yaklaşımı şu sekilde ifade etmektedir: "İdare Heyeti azamız Nuri Cıngıllıoğlu, Dr. Halit Cıngıllıoğlu dahil 'Benim dediğim olacak' cümlesi ağzımızdan çıkmamıştı. Toplantılarda görüşler söylenirdi, daha sonra ortak nokta bulurduk, o tatbik edilirdi. Riskten uzak durmak, bankanın varlığını tehlikeye atmamak, mevcut mevzuata uygun hareket etmek İdare Meclisi'nin genel yaklaşımıydı." İdare Meclisi ve Genel Müdür Haluk Dayıgil arasında bu konuda çıkan anlaşmazlıklar, kısa bir süre sonra tatlıya bağlanmış, ancak Dayıgil Demirbank'tan istifa ederek ayrılmıştı.

Uzun süredir izlenen, az kredi vererek temkinli büyüme politikası her şeyden önce bankanın varlığını sürdürmesini sağlamış, 1980'lerde değişen ekonomi politikasıyla birlikte, Demirbank da değişmişti. Sağlam temellere dayanan bankanın yönetimine gelenler, o dönemin olanaklarını Demirbank'a getirdiklerinde banka büyümeye başlamış, ancak içinde bulunduğu kabuğu kırarak dışarı çıkamamış, tam anlamıyla yenilenememişti. Daha köklü ve radikal değişiklikler için fazla beklenmedi. Haluk Dayıgil'in istifası sonrasında yönetimi, Nuri Cıngıllıoğlu'nun oğlu Dr. Halit Cıngıllıoğlu üstlendi.

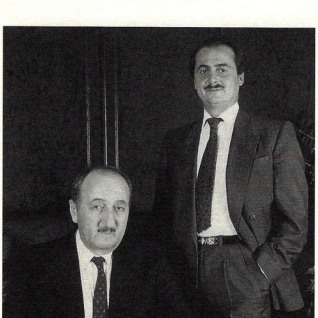
(50) Funda Çelebi. Erhan Çetin ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 7 Ekim 1998





Yeni Demirbank'ın Oluşumu (1988-1992)

Yeni Demirbank'ın Oluşumu (1988-1992)



Nuri Cıngıllıoğlu ve Dr. Halit Cıngıllıoğlu

Demirbank'ın değişime doğru attığı ilk adım, Haluk Dayıgil'in istifasıyla tamamlandı. Profesyonel yöneticiler, 1984 yılından itibaren bankanın faaliyetlerini dış ticaretin finansmanına yöneltmek üzere çeşitli düzenlemeler yapmışlardı; ancak Demirbank'ın bir aile bankası olması nedeniyle tüm değişiklikleri gerçekleştirmeye olanak bulamamışlardı. Radikal bir geçiş süreci yerine tedrici bir geçiş sürecinin söz konusu olması, büyüme hızının yavaşlamasına neden olmuştu. Değişiklikleri daha derinden uygulayacak kişi aileden çıktı: Dr. Halit Cıngıllıoğlu. 31 Mart 1988 tarihinde, Dr. Halit Cıngıllıoğlu genel müdür olarak görevlendirildi. 1 Nisan 1988 tarihinde yönetime gelerek, dış ticaret işlemlerine yönelik bir yapı oluşturmak üzere atılan adımları hızlandırdığı gibi, bankayı bir bütün olarak ele aldı ve tüm yönleriyle verimliliği artıracak, bankaya dinamizm kazandıracak önlemleri hızla uygulamaya başladı.

Üniversite zamanlarından beri Demirbank'ın çeşitli birimlerinde çalışmış olan Genel Müdür Dr. Halit Cıngıllıoğlu, 35 yıllık bir geçmişe sahip olan bankanın kurum bankacılığında belli bir potansiyele erişmiş olan yerini koruması gerektiğini düşünerek, banka faaliyetlerinde farklı bir anlayışı benimsemeyeceğini, ihtisas bankasına ağırlık verileceğini, ancak Demirbank'ın gerçek anlamda bir ihtisas bankası olmayacağını ifade ederek, dış işlemler ağırlıklı ancak geçmişini de unutmayan bir banka olarak faaliyetlerine devam edeceğini açıklamıştı.[1] Dr. Halit Cıngıllıoğlu, açık ekonominin fırsatlarından, bankacılık sektöründeki gelişmelerden yararlanmayı hedeflemişti. Bankayı, gelişmekte olan bankacılık sektörüne adapte etmek gerektiğini düşünüyordu. Bu yönde riske girmeyi göze aldı; ancak muhafazakâr kredi politikasını terk etmedi. Bir ihtisas bankasının sahip olması gereken dinamizm ile muhafazakâr yaklaşım arasında bir denge kurdu.

Bu yaklaşım, Demirbank'ın yeniden yapılanma stratejisinin temelini oluşturdu. 1988 yılında, yüksek likiditeyi sürdürmek, sağlam ve seyyal borç portföyüne sahip olmak, kaynakları zenginleştirerek artırmak, banka komisyonları ve hizmetlerini yükselterek kârı artırmak temel hedefler olarak belirlendi. Bu hedeflere ulaşmak üzere, öncelikle üç faktör üzerinde duruldu: Nitelikli ve dinamik bir personel yapısına sahip olmak, merkez ve şubelerde reorganizasyonu sağlamak, bilgisayar sistemini yaygınlaştırmak.

(1) Dr. Halit Cıngıllıoğlu ile yapılan röportaj, **Dünya Gazetesi**, 14 Eylül 1988.

Yapılan ilk işlerden biri, üst düzey profesyonel yönetim kadrosunu oluşturmak üzere harekete geçmek oldu. 29 Nisan 1988 tarihinde, Pulat Akçin dış işlerden sorumlu genel müdür yardımcısı, 1 Haziran 1988 tarihinde Hüseyin Polat pazarlama, kredi ve Türk Lirası işlemlerinden sorumlu genel müdür yardımcısı olarak göreve başladı. Yeni kadro, Dış İşlemler Müdürü Merdan Araz, Menkul Kıymetler Müdürü Gültekin Karaşin, Teftiş Kurulu Başkanı Reşat Akışlı, Bilgi İşlem Müdürü Kâzım Başkaya ve İstihbarat Müdürü Hasan Belbek'ten oluşuyordu. Yeni Demirbank'ın temellerinin atılmasına bu kadro ile başlandı.

Reorganizasyon

İki genel müdür yardımcısının yönetiminde, Genel Müdürlük'ün yapısı yeniden organize edildi. Altyapı güçlendirildi. Bankanın müşteri ağını genişletmek üzere Menkul Kıymetler ve Pazarlama Servisi kuruldu. Bu genişleme, güçlendirilen ve yeniden canlandırılan kredi değerlendirmeleri, piyasa araştırması ve iç müşavirlik servisleriyle dengelendi. Eğitim ve Kambiyo departmanları oluşturuldu. Yeni Uluslararası İlişkiler Departmanı'nın yapılanmasına özel bir önem verildi, dış ticaretin finansmanı sürdüğü sürece, bu bölüm bankanın kâr getiren bölümlerinden biri olarak görüldü. Uluslararası İlişkiler Departmanı muhabir bankacılık, kambiyo ticareti, muhasebe ve mutabakat departmanlarından oluşuyordu. Bu servislere iki yabancı dil bilen personel istihdam edildi. Uluslararası İlişkiler Departmanı, şube faaliyetlerini koordine ederek ve gelişmeleri gözleyerek gerekli önlemleri almaya, merkez ve şubeler arasında kambiyo işlemlerinde uyum sağlamaya gayret etti. İlk etapta, ağırlık dış işlemler bölümlerinde olmak üzere 90 kişi kadroya ilave edildi.[2]

Şubeler de yenilendi. Şube müdürleri genç, dinamik ve deneyimli yöneticiler arasından seçildi. Şube müdürlerinin aylıklarına %100 zam yapıldı. Ayrıca şubelere, pazarlama memurları ve uluslararası işlemleri bilen personel ile kredi ve muhasebe alanında deneyimli memurlar yerleştirildi. Merkez ile iletişimi sağlamak üzere on-line bilgisayar sisteminin kurulmasına başlandı, bu sistemin Mart 1989'da hizmete girmesi planlandı.

Demirbank'ta, Nisan ayından Eylül ayına kadar mevduat ve krediler, büyük ölçüde nitelikli personele verilen öneme bağlı olarak artmıştı. Kurulduktan kısa bir süre sonra, Menkul Kıymetler Servisi'nin aylık cirosu 15 milyar liraya ulaşmış, bankanın mevduat hacmi 1 Nisan'dan itibaren %60 dolayında artarken, nakdi ve gayri nakdi kredilerde de %66 dolayında artış sağlanmıştı.[3] Bu

Dr. Halit Cıngıllıoğlu

Dr. Halit Cıngıllıoğlu, Nuri Cıngıllıoğlu'nun büyük oğludur. 1954 yılında İstanbul'da doğdu. Saint Joseph Lisesi'nde okudu, son sınıfta İsviçre'ye gitti. Lise öğrenimini Cenevre'deki Graduate Collège du Léman'da tamamladı. Daha sonra Paris'te bulunan Academie de Créteil'de matematik, Ecole des Hautes Etudes Internationales'de uluslararası ekonomi okudu. İşletme-Finansman alanında Kennedy Western Üniversitesi'nde (Idaho, ABD) master ve doktora yaptı.

1 Nisan 1988 tarihinden itibaren doğrudan Demirbank'ın genel müdürlüğü görevini üstlendi. 1993 yılının Mayıs ayına kadar bu görevi yürüttü. Bu tarihten itibaren Demirbank Yönetim Kurulu başkan vekili ve murahhas aza olarak yönetimde yer aldı. Dr. Halit Cıngıllıoğlu, murahhas aza olarak, daha makro işlerle ilgilenerek, bankanın politikalarının oluşumunda ve karar alma aşamasında yer alıyor. Demirbank'ın yurtdışı işlerini ve Dünya Bankası'yla ilişkilerini yürütüyor. Ayrıca, Holding'in diğer yatırımları ve finansman işleriyle ilgilenen Dr. Halit Cıngıllıoğlu, Demirbank'ın büyük kredileri konusunda bilgi sahibi olmaya çalıştığını ifade ediyor ve genel müdür olduğu döneme göre çalışma saatlerini azaltsa da, günün 12-14 saati Demirbank için çalışmaya devam ediyor.

(2) **Demirbank Annual Report**, 1988.
(3) Dr. Halit Cıngıllıoğlu, **Dünya Gazetesi**, 14 Eylül 1988.

gelişmelerde nitelikli personelin payı büyük olmuştu. Bankacılık sektörü, büyük ölçüde insana yatırım gerektiren bir sektördü. Özellikle, 1980'li yıllardaki gelişmeler nitelikli banka personelinin önemini ve uzman personele olan ihtiyacı artırmış, hizmet içi eğitimin gerekliliğini ortaya koymuştu.

Nuri Cıngıllıoğlu'na göre, bankanın en önemli varlığı personeliydi. 1988 yılının Temmuz ayında, İdare Meclisi'nin olağan toplantısında, bu gerçek unutulmadan yaratıcılığı artırmayı hedefleyen bir personel planlaması yapılmış, deneyimli ve eğitimli personelden oluşan optimal bir kompozisyonun oluşturulmasına öncelik verilmişti. Personelin eğitim ve refah durumunun iyileştirilmesi yeni personel politikasının temeliydi. 1988 yılının ikinci yarısında 284 yeni personel alınmış, 141 eski personel bankadan ayrılmıştı. Bankanın yeni politikası personele anlatılmış, eski personel üzerinde hiçbir baskı uygulanmamış, kalmak isteyenler kalmış, ayrılmak isteyenler gitmişti. 1988 yılı sonunda, bankanın personel sayısı 480'e yükselmişti.

Bir başka yenilik, banka personeline yönelik eğitim programları hazırlanarak personelin eğitimine başlanmasıydı. 1989 yılında eğitim ve seminerlere hız verilmesi planlanmıştı. Yeni kurulan eğitim servisi kurslar ve seminerler düzenleyerek mevcut personelin bilgi düzeyini artırmayı, ayrıca banka yönetimini daha iyi algılamalarını sağlamayı amaçlıyordu. Eğitim çalışmaları, üst yönetimin çalışmalarına ve bankanın işlevlerindeki değişime personelin daha çok uyum göstermesini sağlamak üzere hızlandırılmıştı. Bankayı bir önceki dönemden ayıran en önemli özelliklerden biri, banka personelinin eğitimine önem verilmesiydi. Özellikle uluslararası işlemleri yürütenlerin eğitimine özel önem verilmiş, bu departmanda çalışan elemanlar, uluslararası ticaret ürünleri ve ticaretin finansmanı konularında Bankalar Birliği ve Merkez Bankası tarafından kurulan Uluslararası Bankacılık Okulu'na ve Citibank tarafından yönetilen Uluslararası Bankacılık Çalışmaları Merkezi seminerlerine gönderilmişti. Ayrıca "overseas" eğitim programları, bankacılıktaki son teknoloji ve yenilikleri öğrenmek açısından yararlı olmuştu.

"Karaköy'deki Genel Müdürlük binasında insanların oturacağı yer yoktu. Ben de personel içinde oturuyordum. Açık politikalarla ve çok sıcak bir ortamda işe başladık. Bankacılığı, her ne kadar Genel Müdür olmuş olsam da, o çalışanlarla birlikte uygulayarak ve öğrenerek yapıyorduk."[4]

Dr. Halit Cıngıllıoğlu'na göre, kısa bir süre içinde yapılan düzenlemelerle tüm altyapı ve personelin %90'ı değişmişti. Yeni Demirbank'ta, kendi beklentilerini ve bankanın beklentilerini bilen, karşılıklı diyaloğa dayalı bir ilişki düzeni içinde açık vizyon sahibi kimselerden oluşan bir kadro kurulmuştu.

Dayanışma ve yardımlaşma içinde kısa sürede yeni Demirbank'ın temelleri atılmıştı. Bankanın belirlediği hedeflere ulaşması için insana yatırımın yanı sıra teknolojik yatırımlara da önem verildi. Yeni bir bilgi işlem sistemi kurulması için yatırıma başlanmış, 1990'lı yılların başında, bankanın tüm muameleleri ve operasyonlarının bilgi işleme aktarılması planlanmıştı. Bu projeye göre, 1988 yılının Kasım ayı sonundan itibaren Amerika'dan, IBM şirketinden makineler gelmeye başlayacaktı. Dışarıdan alınan paket programlara adaptasyon çok zor olduğundan, dışarıdan paket alınmış, ancak banka kendi programını oluşturma yolunu seçmişti. Bunun için, 45 kişilik bir bilgi işlem ekibi oluşturulmuştu. Genel Müdür Dr. Halit Cıngıllıoğlu, bu sistemi "on-line" sistemi ile karıştırmamak gerektiğini vurguluyordu. Türkiye'de hemen hemen hiçbir bankanın kullanmadığı bu sistemle birlikte tüm bankacılık işlemleri, müşterilerin imza örnekleri ile birlikte bilgi işleme geçecekti. Demirbank otomasyonda biraz geç kalmıştı; ancak bu geç kalış Demirbank'ın işine yaramış, en son teknoloji ile bilgisayar sistemini kurma olanağını elde

(4) Nevin Coşar, Dr. Halit Cıngıllıoğlu ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 25 Haziran 1998.

etmişti. Teknolojinin hızla ilerlediği bilgisayar hizmetleri alanında, bu konuda biraz geç kalınması, bir anlamda Demirbank için avantaj yaratmıştı. Söz konusu sistemin makine yatırımı, başlangıç olarak iki buçuk milyon Amerikan Doları'ydı. Sistem tamamlandığı zaman ise dört buçuk milyon Amerikan Doları'na mal olacaktı. Dr. Halit Cıngıllıoğlu'na göre, bu dönemde bilgi işlemsiz bir bankacılık faaliyeti düşünülemez duruma gelmişti, Demirbank da en iyisini yapmaya çalışıyordu.[5]

Genel Müdürlük Beyoğlu'na Taşınıyor

Kısa sürede bankanın eleman sayısında meydana gelen hızlı artışla birlikte, Demirbank'ın 29 yıl faaliyet gösterdiği Bankalar Caddesi'ndeki eski Genel Müdürlük binası, artan ihtiyaçlara cevap veremeyecek hale gelmişti. Genel Müdür Dr. Halit Cıngıllıoğlu personel içinde küçük bir masada oturuyor, çeşitli birimler dört ayrı binada çalışıyordu. Birimleri bir araya getirerek, banka içinde gerekli eşgüdümü sağlamak ve daha rahat bir çalışma ortamı oluşturmak üzere, Genel Müdürlük'ün, mülkiyeti bankaya ait olan Meşrutiyet Caddesi No: 10 Beyoğlu adresinde bulunan binaya taşınmasına karar verilmişti. 7 Eylül 1988 tarihinde Demirbank, yeni Genel Müdürlük binasında yenilenmiş haliyle hazır olduğunu kamuoyuna duyuruyordu. Demirbank yenilenmiş kadrosuyla yeni bir mekâna taşınmıştı, ancak ayrıca yeni bir Genel Müdürlük binası inşa edilmesi düşünülüyordu. Perşembe Pazarı'nda bulunan 5.500 metrekare inşaat alanı içinde, yeni bir Genel Müdürlük binasının inşa edilmesi planlanmıştı. Bankalar Caddesi'ndeki bina, eski şekline sadık kalınarak restore edilmeye başlanmış, Yönetim Kurulu toplantılarının bu binada devam etmesi kararlaştırılmıştı.

Eylül 1988 tarihli bir ilan

Yeni Bir İmaj Yaratılması

Demirbank'ta meydana gelen değişimi, bankanın izlediği politikaları ve yeni stratejisini kamuoyuna iletme gereği, 1988 yılının Haziran ayından başlayarak bankanın yeni bir imajının oluşturulmasına duyulan ihtiyacı arturmıştı. Yeni bir imaj yaratmanın birinci yolu, bankanın bulunduğu mekânın ve şubelerin görünümünü, dekorasyonunu değiştirmekti. Yerleşim yerlerindeki iki şube kapatılarak, ticari alanlarda iki yeni şube açılmış, yeni Demirbank şubeleri İstanbul'un ana trafik yolları üzerinde ve ticari merkezlerinde, Sirkeci'den Beyoğlu'na ve Beyoğlu'ndan Mecidiyeköy'e, yerini almaya başlamıştı. Bankanın imajını sağlamlaştırmak üzere, yeni şube dekorasyonu oluşturulmuş, şubeleri yenilemek üzere tek standartta dekorasyon çalışmalarına girişilmişti. 1988 yılında dört şube yeniden

(5) Dr. Halit Cıngıllıoğlu, **Dünya Gazetesi**, 14 Eylül 1988.

3 Eylül 1988, Dünya Gazetesi

Aralık 1988 tarihli bir ilan

döşenmiş, altı tanesi de sıraya konulmuştu. İzmir, Ankara ve Adana şubelerinin bunu izlemesi ve ana iş merkezlerinde dört şubenin daha açılması planlanmıştı. Bütün bunlar hesaplı, mütevazı bir bütçe ile yapılmıştı.

Demirbank, 1988 yılındaki ikinci reklam kampanyasına Eylül ayında başladı. Kampanyanın başlama tarihi Genel Müdürlük'ün Beyoğlu'na nakline rastlıyordu. Önce, ana tema "Hazırız" ile, Demirbank'taki büyük değişiklikler kamuoyuna duyuruldu. "Biz Hazırız" mesajı ile bankanın iyi teçhiz edildiği, karmaşık ve istenen bankacılık hizmetleri ile donatıldığı halka ve ilgili kesimlere ulaştırılmaya çalışıldı.[6] Kampanyanın ikinci kısmı, 1988 yılının son altı haftasında yapılmış, müzikal bir terim olan "kreşendo", müzik aleti olarak da keman kullanılmıştı. Kreşendo yukarı doğru trendi gösteriyor, keman ile de bankanın en ince, en karmaşık hizmette bile uzman olduğu vurgulanıyordu.

Sermaye Artırımı

Demirbank, 1988 yılının son altı ayında tüm yapısal değişiklikleri yaptı; altyapısını, personelini ve organizasyonunu yeniledi. Dinamik bir yapı oluşturdu. Yeni Demirbank, dış ticaretin finansmanında ihtisaslaşmak istiyordu. Özkaynakların bu konuda önemi büyüktü. Yurtdışında bankalar özkaynakların %10'u üzerinden kredi veriyorlardı. Bu nedenle, bankanın önce özkaynaklarına bakılıyordu, bu kriter yeterli bulunduktan sonra, bankacılık bilgisi ve profesyonel yönetimi önem kazanıyordu. Uluslararası bankacılık yapmak isteyen bir bankanın bu nedenle,

(6) **Hürriyet Gazetesi**, 4 Eylül 1988.

işlem hacmini yükseltmesi ve büyüyebilmesi için sermayesini artırması gerekliydi. 1987 yılında 6.015 milyar liraya yükseltilen sermayenin tamamı 1988 yılı içinde ödenmişti.

Demirbank, alacaklarına mahsuben sahip olduğu gayrimenkulleri, Bankalar Kanunu'nda yer alan üç yıllık sürenin sona ermesi nedeniyle satışa çıkarmıştı. Beş gayrimenkulünün satışından elde edeceği gelir 18.450 milyar liraydı. Bu gelir sermaye artırımına kaynaklık edecekti.[7] Nitekim, 1988 yılının sonuna doğru sermayenin 14 milyar liraya yükseltilmesine karar verilmiş, 1989 yılının ilk günlerinde bu artış gerçekleştirilmişti. 1989 yılı içinde artırılan sermayenin tamamı ödenmiş, artan işlem hacmine paralel olarak, 22 Kasım 1989 tarihinde Olağanüstü Genel Kurul kararı ile sermaye ikinci kez yükseltilerek 30 milyar liraya çıkartılmıştı. Artan sermayenin dört milyar lirası nakden ödenmiş, 1989 yılı sonunda, toplam ödenmiş sermaye 18 milyar liraya ulaşmıştı. Bu sermaye düzeyi, bankaya uluslararası ilişkilerde güç vermiş, işlem hacminin artmasına katkıda bulunduğu gibi bankanın mali itibarını da artırmıştı.

1988 yılında, bankacılık sektöründeki karmaşa sona ermemiş, aynı yıl içinde Anadolu Bankası ile Türkiye Emlak Kredi Bankası birleştirilerek Emlak Bankası oluşturulmuş, Türkiye Öğretmenler Bankası da Türkiye Halk Bankası'na katılmıştı. 1988 yılının Temmuz ayından itibaren döviz kurlarının piyasa koşullarına yakın belirlenmesi sistemine geçilmiş, bu amaçla Merkez Bankası'nda döviz ve efektif piyasalar açılmış, bankacılık sektöründe döviz mevduatının toplam mevduat içindeki payı artarak %45'e yükselmişti. Demirbank'ın mevduat yapısı, 1988 yılı içinde bu gelişmelerden etkilenerek değişmiş, döviz mevduatının toplam mevduat içindeki payı %15'ten %43'e yükselmişti. Toplam mevduat, 66.8 milyar lira ile pasifin %55'ini oluşturmuş, ticari mevduatın toplam mevduat içindeki payı %47'den %29'a düşerken, aynı zamanda tasarruf mevduatı ve bankalar mevduatının toplam mevduat içindeki payı azalmıştı. Döviz mevduatının artmasında, bankanın müşterileri içinde kazançlarını döviz hesaplarında tutan ihracatçıların sayısının artması ve bireylerin enflasyona karşı korunmak için bu tasarruf yolunu seçmeleri etkili olmuştu. Yurtdışı döviz kredileri bankanın muhafazakârlık ilkesine aykırıydı; bu nedenle yönetim, geçici olarak bu fonların kullanımını sınırlamıştı. Demirbank'ın 1984 yılına kadar, sadece ülke içindeki bankalarda hesabı bulunuyordu. 1988 yılına gelindiğinde ülke dışındaki bankalarda tutulan hesaplar, hesapların %92'sini oluşturuyordu.

Uluslararası işlemler, yeni personelin işe başlamasıyla 1988 yılının ikinci yarısında güçlenmişti. Genel Müdürlük'teki Uluslararası İlişkiler Departmanı ile ilişki kurarak, bütün şubeler ithalat ve ihracat muameleleri yapmaya başlamıştı. Yıl sonunda, 408 bin Amerikan Doları tutarında iş hacmi gerçekleştirilmiş, ihracat kredileri ve ithalat teminat mektupları verilmiş, yazışmalar hızlandırılmıştı. Kredi faaliyetlerinde ağırlık dış kredi işlemlerine verilmiş, müşteri profili tümüyle değişmiş, krediler bir önceki yıla göre %176 artış göstererek, 46.6 milyar liraya yükselmiş ve aktif toplamının %38'ini oluşturmuştu. Toplam kredilerin yarısına yakın bir miktarını (22.4 milyar lira) ihracat kredileri meydana getirmişti. Müşteri seçiminde ilk hedef, en büyük Türk işletmeleriydi; ancak daha sonra kademe kademe orta ölçekli işletmelere doğru kayılmaya başlanmıştı. Firmalar, ihracata yönelik dış ticareti olan işletmelerdi. Yoğun rekabet ortamında büyük müşterilerle çalışmayı tüm bankalar arzu ediyordu. İsminin verdiği güç, Demirbank için büyük bir avantajdı. Demirbank, hiç hatası olmamış bir bankaydı.[8] Bu özelliği,

(7) Dünya Gazetesi, 18 Kasım 1988.
(8) Funda Çetebi, Ertuğrul İhtamur ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 18 Mart 1998.

1950'li yıllarda hediye olarak verilen bir tabak

çıkış noktasında bankaya çok önemli bir avantaj sağlamıştı. Dr. Halit Cıngıllıoğlu, müşterileri tek tek arayarak bağlantı kurduğunu, arayan her müşteri ile görüştüğünü ifade ediyordu. Müşteri seçiminde her zamanki gibi titiz davranılmış, kredi faaliyetlerinde emniyet, seyyallik, geri ödeme ve verimlilik ilkeleri ön planda tutulmuştu. 1988 yılında, iskonto-iştira kredileri ve ithalat kredileri bir önceki yıla göre azalmış, kredilerin diğer kısmını 23.2 milyar lira ile diğer kısa vadeli krediler oluşturmuştu.

Türkiye'de bankaların açtığı krediler, 1988 yılında %41.2 oranında artış göstermesine rağmen, 1987 yılına göre önemli bir yavaşlamayı da göstermekteydi. 1988 yılında, enflasyon göz önüne alındığında kredi mevduat oranı küçülmüş, reel olarak plasman hacmi gerilemişti. 1988 yılında, bankalar kredileri kısarken menkul değerler portföylerini ve iştiraklerindeki payları artırmışlardı. 1989 yılında banka kaynaklarının krediler dışında plasmanlara akışı hızlanmıştı. Bankalar kaynaklarını daha güvenceli ve kârlı gördükleri menkul kıymetlere veya iştiraklerine yatırmayı tercih etmişlerdi. Demirbank da, 1988 yılında bankacılık hizmet potansiyeline yeni kurulan Menkul Kıymetler ve Pazarlama Birimi'yle etkinlik kazandırmış, menkul değerler portföyü %218 artarak yedi milyar liraya yükselmiş, portföyün %77.5'ini Hazine plasman bonoları, %6.7'sini devlet iç istikrar tahvilleri oluşturmuştu.

1988 yılında bankaların reel kârı %11.3 oranında artmıştı. Enflasyondan arındırılarak yapılan hesaplara göre Garanti Bankası, Vakıfbank, Dışbank, Esbank, TEB, Demirbank ve Titibank'ın mevduatları artmıştı. 1988 yılında Demirbank'ın mevduatı net %3.4, kârı %45.1 oranında yükselmişti.[9] Ancak, 1988 yılı bilanço ve kâr ve zarar cetvellerinin incelenmesi sonucunda, Selçuk Abaç 1989 yılında Demirbank'a, aktif kalitesini ve likiditesini yükseltmesini, sermayesini artırmasını ve kambiyo marjını pozitife dönüştürmesini tavsiye ediyordu.[10] Demirbank'ta bir hareket başlamıştı; ancak yeterli değildi. Demirbank bu eksiklikleri, izleyen yıllarda hızla tamamladı. Sermayeyi artırdı, aktif kalitesini iyileştirdi, likiditesini yükseltti.

Demirbank'ta değişim süreci içinde, kurumlaşmada bir adım daha atılmış, bankanın iç

"Perestroika"

1988 yılında kuruluşunun 35. yılını kutlayan Demirbank, kurulduğu zamankinden çok farklı bir yeniden yapılanma içinde bulunuyor ve bunu İngilizce olarak hazırlattığı faaliyet raporunda "Perestroika" olarak adlandırıyordu. Bu kelime, çağdaş dünyanın süper gücünden bankaya ulaşan değişimi çarpıcı bir biçimde ifade etmek üzere kullanılıyordu. Demirbank, hizmetleri, geleneksel, güvenli ve tutarlı bankacılık anlayışıyla, dinamik ve profesyonel ekibiyle, çağdaş iletişim imkânlarını ve uluslararası ilişkilerini adil maliyetlerle sunarak müşterilerine maksimum faydayı sağlamayı amaçlıyordu. Demirbank istikrarla yükselen bir banka olmanın bilinciyle klasik bankacılık, dış ticaret, ihracat işlemlerinin Türk Lirası ve döviz bazında finansmanı, ithalat işlemlerinin finansmanı, akreditifler, kabul kredileri, süratli günlük döviz transferleri, menkul kıymetler, nakit yönetimi ve danışmanlık konularında hizmet veriyordu.

7 Eylül 1988 tarihinde, Demirbank 35. yılını yeni mekânı olan Beyoğlu Genel Müdürlük binasında kutladı. Sorumlu ve istikrarlı bankacılık anlayışıyla 35 yıldır var olan Demirbank, Türkiye'nin dışa açılma hamlesi paralelinde, dış ticarete yönelik dinamik ve güçlü bir organizasyon oluşturdu. Yeni yapının gelişmesinde ilk adımlar, Genel Müdürlük'ün kendi binasına taşınması, merkez şubeden itibaren tüm şubelerin yeni gelişmelere uyum sağlayacak şekilde donatılmasına başlanması, genç ve profesyonel bir ekibin işbaşına getirilmesi ve dış ticaret işlemlerinin tümünde talebe cevap verilebilmesiyle atıldı. Demirbank, 35. yılını coşkuyla yükselen bir gelişmeyi yaşayarak kutladı. [11]

(9) **Dünya Gazetesi**, 15 Nisan 1989.
(10) Selçuk Abaç, **Türkiye'de Bankalar ve Bankacılık Sistemi**, İstanbul, İBAR, 1989, s. 187.
(11) **Demirbank Annual Report**, 1988.

işleyiş düzenini ilgilendiren yönetmelikler hazırlanmıştı. 21 Aralık 1988 tarihinde Harcırah, Haberleşme İşleri Yönetmelikleri, Soruşturma Kılavuzu ve 29 Aralık 1988 tarihinde Banka Arşiv Yönetmeliği kabul edildi. Arşiv Yönetmeliği'nin amacı, bankanın Genel Müdürlük ve şubelerinin arşivlerini düzenli bir hale getirmek, yangın ve diğer hasarlardan korumak, bu konudaki sorumlulukları belirlemekti. Daha sonra, kırtasiye ve makbuzların alımı, basımı ve dağıtımını bir esasa bağlamak ve malzeme kullanımında azami tasarrufu sağlamak üzere " Demirbank Malzeme Yönetmeliği" kabul edildi.[12]

1989 yılının Mayıs ayından itibaren Türkiye, yüksek faiz, yavaş devalüasyon politikasına geçti. Amaç, enflasyonu yenmekti. Ağustos ayında, 32 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile uluslararası sermaye hareketleri serbest bırakılınca, kısa vadeli yabancı sermaye girişi hızlandı. Yüksek faizlerle topladıkları mevduatı plase edemeyen bankalar, faaliyetlerini borsa işlemlerine yönelterek yatırım fonları kurmaya başladılar. Kısa vadeli fonların ülkeye girişinin de artmasıyla birlikte, 1989 yılında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası canlandı. Gelişmeleri yakından izleyen Demirbank yönetimi, Demirfon-1 adıyla bir yatırım fonu kurdu.

Demirfon-1

Yönetim Kurulu, 30 Kasım 1989 tarihinde, Birinci Menkul Kıymetler Yatırım Fonu kurulmasına, bununla ilgili her türlü işlemin Menkul Kıymetler Müdürlüğü'nce yürütülmesine karar verdi.[13] Birinci Yatırım Fonu'nun kurulması için beş milyar liralık avans tahsis edildi. Yatırım fonuna Pulat Akçin başkan, Haydar Sebüktekin ve Sema Akyürek üye, Kemal S. Arıkan murakıp olarak seçildi. Sermaye Piyasası Kanunu'na göre, fon portföyüne menkul kıymet alışları yapıldı. Ayrıca Demirbank Yönetim Kurulu, fonun kuruluşu için sağladığı beş milyar liralık avansa bir yıl vadeli mevduatın faiz oranı olan %60'ın uygulanmasını, katılma belgelerinin halka arzına başlandığı günden itibaren avansa faiz tahakkuk ettirilmemesini kararlaştırmıştı.

1989 yılında menkul değerler 7.028 milyar liradan 63.969 milyar liraya, aktiflerin %46.5'ini temsil eden toplam krediler 46.6 milyar liradan 235.1 milyar liraya yükseldi. Krediler içinde iskonto iştira senetlerinin payı azalırken ithalat ve ihracat kredilerinin payı arttı. Pasifin %42.9'unu oluşturan toplam mevduat, bir önceki yıla göre %224.7 artmıştı. Mevduat sertifikası, 1989 yılında büyük artış göstererek 690 milyon liradan 3.3 milyar liraya yükselmişti. Döviz tevdiat hesaplarının toplam mevduat içindeki ağırlığı devam etmiş, 1989 yılında 28.7 milyar liradan 97.4 milyar liraya yükselerek toplam mevduatın %44.9'unu oluşturmuştu. Toplam mevduatın %29.7'sini ticaret, %11.7'sini bankalar, %11.6'sını tasarruf mevduatı meydana getirmişti.

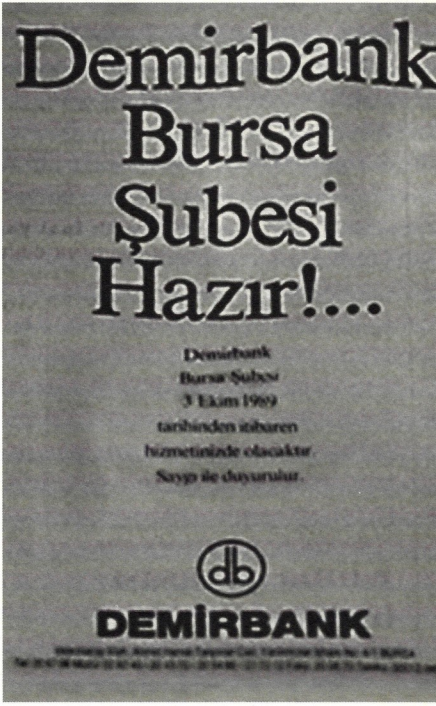
1989 yılında yurtdışı bankalardan alınan kredi miktarı artarak 12.7 milyar liradan 67 milyar liraya çıkmış, 1988 yılında pasifin %10'unu oluşturan yurtdışı kredileri, 1989 yılında pasifin %13'üne yükselmişti. Yurtdışı kredileri konusunda, Yönetim Kurulu'nun eğilimlerine uyularak temkinli hareket edilmişti. Yurtiçi bankalardan ilk kez 23.2 milyar lira tutarında döviz kredisi alınmış, Türk Lirası kredisi ise bir milyar liradan 11.9 milyar liraya yükselmişti. Bankanın iş hacmi bir önceki yıla göre 3.8 kat genişlemişti.

(12) İdare Meclisi Karar Defteri, 29 Aralık 1988.
(13) İdare Meclisi Karar Defteri, 30 Kasım 1989.

Kredi Pazarlama

Bankanın yapılanması sırasında kısa vadeli çözümlerle yetinilmemiş, uzun vadede bankanın aktif kalitesini yükseltecek düzenlemeler adım adım gerçekleştirilmişti. 1989 yılına gelindiğinde yeniden yapılanma hareketi devam ediyor, bir yandan personelin niteliği yükseltilirken, diğer yandan yeni yönetim kadrosu güçlendiriliyordu. 1989 yılında Ertuğrul Ihlamur, pazarlama grup müdürü olarak göreve başlamıştı. Bankada ürün çeşitliliği ve ürün sayısındaki artışa paralel olarak, bunları satmak için bir pazarlama kadrosuna ihtiyaç vardı. Genel Müdürlük'te bir pazarlama birimi ve kadrosu oluşturuldu. Bu değişim, daha sonra yavaş yavaş şubelere geçirilerek, şubelerde pazarlama kadroları kuruldu. Daha sonra, hangi müşterilerle, hangi değerlendirme sistemleriyle çalışılacağı belirlendi. Krediler bölümü yeniden gözden geçirildi. Yeni bir kredi değerlendirme sistemi geliştirildi, sermayedarların etkisi altında olan kredilendirme sürecinin profesyonelleştirilmesine çalışıldı.[14] Toplantılar düzenlendi. Her salı ve perşembe bu toplantılarda ciddi analizler yapıldı. Bu toplantılar, bir süre sonra sermayedarlara profesyonel bakış açısını getirdi. O zamana kadar sermayedarların etkili olduğu kredi süreci profesyonel kadroların eline verilmiş, bu süreç 1992 yılında tamamlanabilmişti.

1989 yılının ilk günlerinde, yönetim ve organizasyonda değişiklikler devam ediyordu. Menkul Kıymetler Müdürü Gültekin Karaşin istifa etmişti. 1 Haziran 1989 tarihinden itibaren personel, organizasyon, muhasebe, bilgi işlem ve eğitim ile banka hizmetlerinden sorumlu olacak genel müdür yardımcısı olarak İlhan Güntürkün atanmıştı. 1989 yılının Eylül ayında, Organizasyon Müdürlüğü kurulmuş, klasik bankacılık yöntemi ile yapılan bankacılık işlemlerinin, iş akımları yeniden düzenlenerek yeni bankacılık işlemlerine uygun bir yapıya getirilmesi sağlanmıştı. Organizasyon Müdürlüğü; Sistem Geliştirme, Özel Projeler, Organizasyon ve Haberleşme bölümlerinden oluşmaktaydı.[15]



Eylül 1989, Bursa Şubesi'nin açılışına ait bir ilan

(14) Funda Çelebi. Ertuğrul Ihlamur ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 18 Mart 1998.
(15) **Demirbank Dünyası**, Ocak 1994.

Demirbank personeli

Şubeler Yeniden Düzenleniyor

Şubeler düzeyinde 1988 yılının son aylarında başlamış olan düzenlemelere, 1989 yılında hızla devam edilmişti. Şubeler, bankacılık hizmetlerinde maksimum faaliyeti gerçekleştirmeleri amacıyla, İstanbul'un iş hacmi yüksek olan semt ve mahallelerine taşınmıştı. Kâr etmeyen şubelerin kapatılması, yakın şubelerin birleştirilmesi yoluna gidilmişti.[16] Yeşilköy Şubesi, 8 Ekim 1988 tarihinde Büyükdere Caddesi Nilüfer Han No: 103 girişinde bulunan, anonim şirketlerin yoğun olduğu Mecidiyeköy'e taşınmış, Mecidiyeköy Şubesi unvanı altında faaliyetini sürdürmeye başlamıştı. Ankara Bulvar Şubesi kapatılarak Bursa'ya nakledilmiş, Bursa Şubesi de 18 Eylül 1989 tarihinde Veledisaray Mahallesi Ahmet Hamdi Tanpınar Caddesi Yardımcılar İşhanı No: 4/1 adresinde faaliyete geçmişti.

1988 yılına ait bir ilan

1988 yılında, önce Karabük Şubesi'nin Kartal'a, Kırıkkale Şubesi'nin Aksaray Şubesi olarak İstanbul'a, Safranbolu Şubesi'nin Bakırköy'e aktarılmasına,[17] daha sonra ise bu üç şubenin kapatılarak İstanbul dışında kurulması muhtemel yerlere nakledilmesine karar verilmişti. 1989 yılının Temmuz ayında, Hazine'den izin alındıktan sonra Karabük Şubesi'nin kapatılarak Kayseri'ye, Safranbolu Şubesi'nin kapatılarak Denizli'ye, Kırıkkale Şubesi'nin kapatılarak Gaziantep'e nakledilmesi kararlaştırılmıştı.

Söğütlüçeşme Caddesi No: 73'te bulunan Kadıköy Şubesi'nin, 16 Kasım 1988 tarihinde Bağdat Caddesi Zühtüpaşa Mahallesi Nazlı Apartmanı No: 78/2,3 Kızıltoprak adresine taşınmasına karar verilmiş, 16 Ocak 1989 tarihinde Kadıköy Şubesi yeni yerine taşınmıştı. Kefeli Tevfik Han Sokak No: 23 Sultanhamam adresinde faaliyetini sürdüren İstanbul Şubesi, 16 Ocak 1989 tarihinde Ankara Caddesi Hocapaşa Mahallesi No: 138 Eminönü adresine taşınarak faaliyetlerine 24 Ocak 1989 tarihinden itibaren bu adreste devam etmişti.

Tahtakale Uzunçarşı Caddesi No: 353'te bulunan Nalburlar Şubesi, 13 Şubat 1989 tarihinden itibaren Kefeli Tevfik Han No: 23 Sultanhamam adresine taşınarak faaliyetlerini Bahçekapı Şubesi adı altında sürdürmeye başlamıştı. Bu kez, Bahçekapı Şubesi, önce 1 Aralık 1989 tarihi itibariyle faaliyetini İstanbul Şubesi'yle birlikte sürdürmeye başlamış, daha sonra Müsteşarlık'tan alınacak izin sonrasında şubenin Ümraniye'ye nakledilmesi kararlaştırılmıştı.[18]

10 Temmuz 1989 tarihinde, Bayrampaşa Şubesi, 25 Eylül 1989 tarihinden itibaren Topçular Mahallesi Demirkapı Kışla Caddesi No: 21 Eyüp adresine nakledilmişti. Aynı şekilde, Küçükçekmece Şubesi Bankalar Caddesi No: 44-46 Karaköy adresine nakledilmiş ve unvanı Karaköy Şubesi olarak değiştirilmişti. Bankalar Caddesi No: 44-46'da bulunan Beyoğlu Şubesi ise, Hüseyin Paşa Mahallesi Meşrutiyet Caddesi No: 10 Beyoğlu adresine nakledilerek ve Merkez Şube

(16) Funda Çelebi. Hüseyin Polat ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 7 Ekim 1998.
(17) **İdare Meclisi Karar Defteri**, 29 Kasım 1988.
(18) **İdare Meclisi Karar Defteri**, 20 Kasım 1989.

unvanı ile faaliyetine devam etmişti. Ayrıca Fatih Şubesi'nin faaliyetine son verilerek Ticaret Sicili'nden kaydının silinmesine ve Sirkeci Şubesi'nin de faaliyetine son verilmesine karar verilmişti. 1989 yılında şubeler sık sık yer değiştirmiş, bu tür düzenlemeler 1990 yılında da geniş bir biçimde devam etmişti.

Bankacılık Hizmet Alanları Genişliyor

1990 yılı dünya ekonomisinde önemli gelişmelere sahne olmuştu. Doğu Bloku ile Batı Bloku arasındaki sınır ortadan kalkmış, Doğu ve Batı Almanya birleşmiş, Doğu Bloku ülkeleri serbest pazar ekonomisi ilkelerini benimseme yoluna girmişlerdi. Siyasi alanda, Ortadoğu'daki Körfez Krizi Türkiye'yi yakından etkilemişti. 1990 yılında, bankacılık sektörü genelde iyi bir devre geçirmişti. Mevduat maliyetlerinin düşük olması, kur politikasında gerçekçi davranılması, plasmanlardaki istikrar ve piyasa şartlarının elverişli olması nedeniyle firmaların kârlı bir yıl geçirmeleri, bu nedenle aldıkları kredileri geri ödeme oranının yüksek olması da bir bütün olarak, verimliliğin ve kârlılığın artışını etkilemişti.[19] 1990 yılında bankalar, sermaye piyasası işlemlerinde etkin rol oynamaya başlamışlar, bu da bankalarda kârlılığın artışında önemli bir faktör olmuştu.

Bankacılık sektörü, izlenen ekonomik politikalara paralel olarak bankacılık alanındaki tüm gelişmeleri yakından takip ediyor, dünya pazarlarındaki tüm işlemleri Türkiye'de uygulamaya koymakta gecikmiyordu. Şirketler, Türkiye'de klasik bankacılık hizmetlerinin yanı sıra, dış işlemlere yönelik forfaiting, factoring, post finansman, leasing (finansal kiralama) gibi işlemleri uygulamaya başlamışlardı.

1990 yılında bankalar, dış ticarete yönelik transfer işlemlerini kendi pozisyonlarından kolaylıkla yapabilmeye başlamıştı, sınırlama ve bürokratik engeller de önceki yıllara göre azalmıştı. Bankalar sermaye piyasasına yönelik faaliyetlerini artırmış, bünyelerinde yatırım fonu kurmaya başlamışlardı. 1990 yılında Demirbank dış işlemlere önem vermiş, ihtisas bankası olmanın avantajını, kârlılığını bir önceki yıla göre %254.4 artırarak göstermişti. 1989 yılında %1.29 olan Demirbank'ın aktif kârlılığı, 1990 yılında %2.49'a yükselmişti.[20]

1990 yılında, yüksek faiz ve ucuz döviz politikası sonucunda Demirbank'ın Türk Lirası mevduatı %121 artmış, döviz tevdiat hesaplarının artış hızı düşmüştü. Toplam mevduatın %70'ini Türk Lirası mevduatı, %30'unu döviz mevduatı oluşturmuştu. 1990 yılında, yurtdışı bankalardan kullanılan krediler 67 milyar liradan 195.4 milyar liraya yükselmiş, pasifin %30.5'ini oluşturmuştu. Döviz tevdiat hesaplarının toplam mevduat içindeki payı bir önceki yıla göre %15 azalırken, yurtdışı bankalardan kullanılan kredilerin pasif içindeki payı %17.5 artmıştı. Bu gelişme, yurtdışı kredileri konusunda önceki yıllarda benimsenen muhafazakâr tutumun terk edilmeye başlandığını gösteriyordu.

1990 yılında, döviz kurlarındaki yavaşlama nedeniyle döviz tevdiat hesapları azalırken, müşterilerin kısa vadeli döviz kredilerine talebi genişleyerek, bir önceki yıla göre %140 artış göstermiş ve 73.8 milyar liradan 177.1 milyar liraya yükselmişti. Kısa vadeli Türk Lirası kredileri, 161.2 milyar liradan 349.1 milyar liraya yükselerek %116.5 artmıştı. Toplam krediler 526.6 milyar liraya yükselerek %123.8 büyümüş, bilanço aktifinin %56.9'unu oluşturmuştu. Menkul değerler portföyü ise, bir önceki yıla göre %6 gibi sınırlı bir artış göstererek 68 milyar liraya ulaşmıştı. Bu faaliyetler sonucunda Demirbank, 1990 yılında bir önceki yıla göre kârını %254 artırarak 6.5 milyar liradan 23 milyar liraya yükseltmişti.

(19) Dr. Halit Cingilloğlu ile **Dünya Gazetesi'nin** Borsa Eki'nin yaptığı bir söyleşi, 22 Şubat 1991.
(20) Dr. Halit Cingilloğlu ile **Dünya Gazetesi'nin** yaptığı bir söyleşi, 8 Nisan 1991.

İlk Sendikasyon Kredisi

1980'li yıllarda meydana gelen gelişmelerden biri de, 1982 yılından itibaren devletten devlete borçlanma yerine bankadan bankaya borçlanma döneminin başlamasıydı. Sendikasyon Kredisi (Syndicated Loan) adı verilen Bankalar Konsorsiyumu'ndan borçlanmanın ilk uygulamasına ilişkin anlaşma, 2 Kasım 1982 tarihinde Londra'da imzalanmış, Ziraat Bankası'nın başlattığı bu uygulamayı, İş Bankası sürdürmüştü.[21] Daha sonra, dış ticaretin finansmanıyla ilgilenen bankalar için sendikasyon kredileri önemli bir kaynak haline gelmişti. Demirbank ilk sendikasyon kredisini 1990 yılının Haziran ayında almıştı. 10 milyon Amerikan Doları tutarındaki bu kredi, American Express Bank'tan bir yıl vadeli alınmıştı. Bunu, aynı yılın Kasım ayında Bankers Trust'tan alınan 10 milyon Amerikan Doları tutarındaki bir sendikasyon kredisi daha izlemişti. Sendikasyon kredileri dış ticaretin finansmanında kullanılmış ve bankanın dış ticaret işlemlerini genişletmesine önemli katkıda bulunmuştu.

Sermayenin Halka Açılması

Demirbank, işlem hacmini yükseltmek ve sağlam bir mali yapı oluşturmak amacıyla sermayeye büyük önem veriyordu. 1988 yılında altı milyar lira olan sermayesini önce 14 milyar liraya, daha sonra 30 milyar liraya yükseltmiş, 31 Aralık 1989 itibariyle ödenmiş sermaye, Yönetim Kurulu kararıyla 18 milyar liradan 30 milyar liraya çıkartılmıştı. Bankanın, 1990 yılında ödenmiş sermaye ve ihtiyatlar toplamından oluşan özkaynakları 49.198 milyar liraya ulaşmıştı.

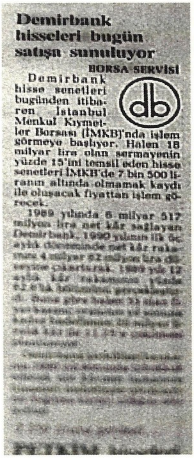
Temmuz 1990, Dünya Gazetesi

[21] **Dünya Gazetesi**, 23 Ekim 1982.

Temmuz 1990, Dünya Gazetesi, Borsa Bülteni ekinde yer alan haber

1990 yılında, Yönetim Kurulu, banka hisselerinin bir bölümünü sermaye piyasasında pazarlamayı düşünmüştü.[22] Bu konuda araştırmalar yoğunlaştırılarak sermaye piyasası ve bankacılık kesimindeki gelişmeler izlenmiş, Türkiye'deki bankaların ciddi bir bölümünün borsaya açılmaya başladıkları görülmüştü. Bu nedenle Yönetim Kurulu, ortaklardan Nuri Cıngıllıoğlu'na, sahip olduğu paylardan dört buçuk milyar liralık bölümünün İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda halka arz suretiyle pazarlanmasının teklif edilmesine; Nuri Cıngıllıoğlu bu teklifi kabul ettiği taktirde, bu durumun bankanın gelişmesi ve prestiji ile doğrudan ilgili bulunması dolayısıyla, bu payların borsada halka arzı bakımından yapılacak bütün masrafların banka tarafından karşılanmasına karar verilmişti.[23]

11 Temmuz 1990 tarihinden itibaren, Demirbank hisse senetleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem görmeye başladı. Demirbank aynı gün, 1990 yılı net kârının tümünü hisseleri oranında ortaklarına dağıtma kararı aldığını açıklamıştı.[24] 30 milyar liralık sermayesinin %15'ini oluşturan dört buçuk milyon liralık hisse senedi halka açılmış, 1000 lira nominal değerli beher hisse senedi 7500 liradan satışa sunulmuştu. İlk seansta sermayenin %5'inin satışı başarılmış, Demirbank hisse senetleri yatırımcılardan ilgi görmüştü. Yatırım Finansman aracılığı ile yapılan halka açılmada, Demirbank tahtasında


Demirbank hisseleri bugün satışa sunuluyor

BORSA SERVİSİ

Demirbank hisse senetleri bugünden itibaren İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB)'nda işlem görmeye başlıyor. Halen 18 milyar lira olan sermayenin yüzde 15'ini temsil eden hisse senetleri İMKB'de 7 bin 500 liranın altında olmamak kaydı ile oluşacak fiyattan işlem görecek.

1989 yılında 6 milyar 517 milyon lira net kâr sağlayan Demirbank, 1990 yılının ilk üç [illegible]

Temmuz 1990, Dünya Gazetesi

(22) **İdare Meclisi Karar Defteri**, 16 Nisan 1989.
(23) **İdare Meclisi Karar Defteri**, 2 Mayıs 1989.
(24) **Dünya Gazetesi**, 11 Temmuz 1990.

normal ve özel emirle ilk günde toplam 1.667.800 adet hisse senedi satılmıştı. Demirbank tahtasının özel emir bölümünde Yatırım Finansman, 114.000 adet hisse senedini 7500 liradan Türk Merchant Bank'a, 80 bin adedini Demirbank'a satmıştı.[25] Demirbank hisselerinin kapanış fiyatı 16 Temmuz'da 8100 liraya, 23 Temmuz'da 8500 liraya yükselmişti. Değeri 10.500 liraya kadar artan hisseler, Körfez Krizi'nin borsayı olumsuz etkilemesi nedeniyle daha sonra düşerek, yıl sonunu 7500 lira ile kapatmıştı. Daha sonra, borsada pazarlanan hisselere sahip olanların Genel Kurul'a katılabilmeleri için 'giriş kartı' alma zorunluluğu getirilmişti.[26]

Kurumsal Finansmana Önem Veriliyor

Menkul Kıymetler Müdürlüğü'nde ihtisaslaşma sağlanarak, şirketlere tahvil ve finasman bonosu ihracında, şirket birleşmelerinde ve özelleştirmelerde aracılık etmek, finansman bonosu çıkarmak amacıyla, 1990 yılının Ekim ayında Kurumsal Finansman ve Portföy Müdürlüğü oluşturulmuştu. Departmanın üç fonksiyonu vardı: araştırma, portföy yönetimi ve kurumsal finansman. Araştırma Bölümü, daha çok Menkul Kıymetler Borsası'nda kote olmuş şirketlerin hisse senetleri ile ilgili temel ve teknik analizler ile analiz raporları ve sektör raporlarını hazırlıyordu. Portföy Yönetimi Bölümü, bireysel ve kurumsal yatırımcıların yurtiçinde ve yurtdışındaki fonlarını değerlendiriyordu. Kurumsal Finansman Müdürlüğü, şirketlerin özellikle sabit getirili enstrümanlar yoluyla sermaye piyasalarına ulaşmalarını sağlayacak tahvil, finansman bonosu gibi ihtiyaçlarına tam garanti vererek aracılık yapıyor, şirketlere fonlama yöntemleri konusunda danışmanlık servisi sağlıyordu. Departman, 1991 ve 1992 yıllarında Kartonsan finansman bonosu, Simtel finansman bonosu, Yasaş tahvil, Makina Takım, Kimtaş, Metresan tahvilleri, Sinmak finansman bonosu, Rant Finansal Kiralama AŞ'nin tahvilleri, TYT Finansal Kiralama AŞ'nin "Varlığa Dayalı Menkul Kıymet" ihracına aracılık etmişti.

Kıyı Bankacılığına İlgi Başlıyor

1990 yılının son ayında, Türkiye'de kıyı bankacılığına ilişkin çalışmalar tamamlanmış, bu çalışmaların esaslarını belirleyen tebliğ, Kıyı Bankacılığı Yönetmeliği, 27 Şubat 1991 tarihinde Resmi Gazete'de yayınlanmıştı. Demirbank Yönetim Kurulu, bu yeni çalışma sahasına girmenin faydalı olacağına karar vermişti. Serbest bölgede kurulmasına izin verilecek kuruluş için "Demir Kıyı Bankacılığı AŞ" unvanı altında bir bankanın statüsü hazırlanmış, gereken iznin alınması için Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı'na müracaat edilmesi kararlaştırılmış ve bu konuda Genel Müdür ve Murahhas Aza Dr. Halit Cıngıllıoğlu'na yetki verilmişti.[27] Kurulacak şirketin Yönetim Kurulu üyeliğine, Demirbank'ı temsilen Dr. Halit Cıngıllıoğlu seçilmişti. Dr. Halit Cıngıllıoğlu, kıyı bankacılığının Türkiye'ye düşük maliyetli fonlama imkânı sağlayacağını ve bu fonların yatırıma yönlendirileceğini ifade ederek, Demirbank'ın Ataköy Galleria'da oluşturulacak bölgede, kıyı bankacılığı yapmak üzere Hazine Müsteşarlığı'na başvurduğunu açıklamıştı.[28]

(25) **Dünya Gazetesi**, Borsa Bülteni Ekl, 12 Temmuz 1990.
(26) **İdare Meclisi Karar Defteri**, 17 Aralık 1990.
(27) **İdare Meclisi Karar Defteri**, 21 Aralık 1990.
(28) **Dünya Gazetesi**, 22 Şubat 1991.

Yeni Genel Müdürlük Binası: Esentepe

Demirbank Genel Müdürlüğü'nün Beyoğlu'ndaki ömrü çok uzun olmadı. Sürekli yeni birimlerin oluşturulması ve eleman sayısındaki artış nedeniyle, yer darlığı kısa süre içinde kendini yeniden gösterdi. Ertuğrul Ihlamur, Beyoğlu'nda bulunan Genel Müdürlük binasındaki durumu şöyle anlatıyor; "Dar bir yerdi, her bir katı 200 metrekare ya var ya yok, orda bir genel müdür yardımcısı, dört beş müdür, birkaç memur beraber çalışıyorduk. Esentepe'ye gelince saraya gelmiş gibi olduk." Genel Müdürlük, 24 Nisan 1990 tarihinden itibaren Büyükdere Caddesi No: 122 Esentepe adresinde faaliyet göstermeye başladı. **"Demirbank Genel Müdürlüğü Hazır!"** ilanları ile bu değişiklik kamuoyuna duyurulmuştu.[29] Yeni bina beş katlı 700 metrekarelik bir alana sahipti. Bu binada, bütün birimler aynı bina içine toplanabilmiş, birimlerarası eşgüdümün sağlanması açısından önemli bir adım atılmıştı.

Yönetim Kurulu, Genel Müdürlük'ün yeni adresini belirlemenin yanı sıra, Merkez Şube'nin de yerini değiştirmiş, Genel Müdürlük binasına taşınmasını kararlaştırmıştı. Mecidiyeköy Şubesi, Merkez Şube unvanıyla Büyükdere Caddesi No: 122 Esentepe adresine taşınmıştı. Meşrutiyet Caddesi No: 10'da Beyoğlu'nda faaliyet gösteren Merkez Şube'nin unvanı ise Beyoğlu Şubesi olarak değiştirilmişti.[30] 1990 yılında, şube yerlerinde değişiklikler devam etmişti.

Esentepe'deki Demirbank Genel Müdürlük binası

1990 yılından itibaren bankacılık kesiminde şube sayısının artış hızı azalmış, 1981 yılı başında 6265 olan şube sayısı, 1991 sonu itibariyle 6501'e ulaşmıştı. Özel bankaların şube sayısı ise 1989 yılından itibaren azalmaya başlamış, 1989 yılında 3501 olan şube sayısı 1990 yılında 3455'e, 1991 yılında 3325'e inmişti. 1980 sonrasında faiz oranlarındaki yükselme, çok şubeli perakendeci bankacılığın çekiciliğini azaltmış, ATM'lerin kapasitesinin artması ve yaygınlaşması, verimsiz ve mevduat toplama potansiyeli sınırlı şubelerin kârlılığı artırmak üzere kapatılması, yasal olarak banka şubelerine ayrılması gereken sermaye miktarının yükseltilmesi gibi etkenler şubeleşmenin yavaşlamasına neden olmuştu. Bu yıllarda, hızlı gelişmeye ayak uydurmak isteyen bankalar verimli çalışmanın yollarını arıyorlardı. Bankaların çoğu yeniden yapılanma süreci içinde bulunuyor, mali yapılarını güçlendirmek ve çeşitli yüklerden kurtulmak için değişik yöntemler kullanıyorlardı. Mali yapılarını güçlendirmek amacıyla bir yandan iştiraklerini elden çıkarma çabasında olan bankalar, bir yandan da verimsiz ve zarar eden şubelerini de kapatmayı tercih ediyorlardı. Öyle ki, 1990 yılı içinde Yapı ve Kredi Bankası 39, Emlak Bankası 19, Demirbank 3, İktisat Bankası 4, Töbank ise 17 şubesinin faaliyetine son vermişti.[31]

(29) **Hürriyet Gazetesi**, 20 ve 24 Nisan 1990.
(30) **İdare Meclisi Karar Defteri**, 3 Mayıs 1990.
(31) **Dünya Gazetesi**, 6 Eylül 1990.

Eylül 1991, Türkiye Gazetesi

1990 yılında Demirbank'ın şube sayısı 16'ya inmişti. 1990 yılı içinde, eski Beşiktaş Şubesi Maçka'da yeni satın alınan mekâna taşınmış, daha sonra unvanı Maçka Şubesi olarak değiştirilerek Osmanbey Şubesi'yle birleştirilmişti. Tersane Şubesi, Karaköy Şubesi'yle birleştirilmiş, 20 Eylül 1990 tarihinde, Ümraniye ve Kayseri'de yeni şubeler açılmıştı. Karaköy'de bulunan Tersane Şubesi'nin, 2 Nisan 1990 tarihi itibariyle Bankalar Caddesi No: 44-46'ya taşınması kararlaştırılmış, Eyüp'te faaliyet gösteren Bayrampaşa Şubesi'nin ismi Topçular Şubesi olarak değiştirilmişti. Ayrıca, bütün şubelerde dekorasyon çalışmaları yapılarak, şubelerin tamamında modernizasyon sağlanmıştı.

Otomasyon Sağlanıyor

1990 yılına doğru, bankaların çoğu teknolojik altyapı ve otomasyon çalışmalarını tamamlamıştı. Demirbank, 1987 yılında yeniden başladığı otomasyon çalışmalarını 1988 yılında hızlandırmış, IBM makinelerinin ithalat işlemleri tamamlanarak, 1989 yılının Mart ayı başında on-line sisteme geçilmesi planlanmış, 179.310 bin liralık modem, bilgisayar ve yazılım satın alınmasına karar verilmişti.[32]

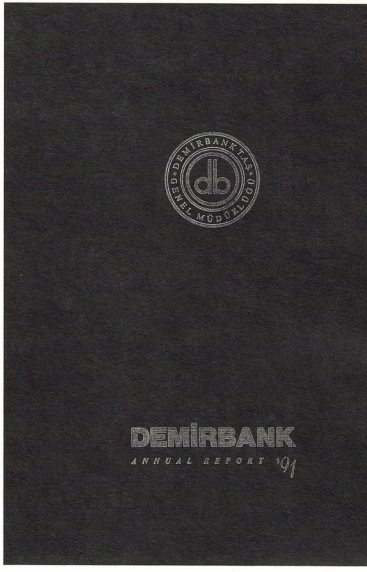
Uluslararası iletişim ağı (SWIFT) 1989 yılında hizmete girmiş, bu sayede uluslararası iletişim sorun olmaktan çıkmıştı. 1990 yılında Demirbank'ın tüm şubeleri bilgi işlem ağı ile donatılmıştı.

(32) **İdare Meclisi Karar Defteri**, 28 Temmuz 1990.

On-line şubelerarası iletişim kurulmuş, bu sayede işlemler daha hızlı yürütülerek, müşterilere daha kısa sürede daha iyi hizmet vermek mümkün olmuştu. Şubelerarası provizyon, havale gibi işlemler artık daha kısa sürede gerçekleştirilmeye başlanmıştı. Bilgi işlem programları sayesinde, muhasebe kayıt ve mutabakat çalışmaları şubelerin yükü olmaktan çıkmış, şubeler tüm kayıtları ve sonuçlarını gün sonunda alarak, günlük faaliyetlerinin sonuçlarını görebilme olanağına kavuşmuşlardı.

Körfez Krizi Kendini Gösteriyor

Körfez Krizi ve enflasyon, 1990 yılının Kasım ayında mevduat faizlerinin yükseltilmesine yol açmıştı. Ancak, 1988 yılında faiz yarışının bedelini ağır ödeyen bankalar ölçüsüz artışlardan kaçınmışlardı. 1991 yılının ilk aylarında Körfez Krizi sıcak savaşa dönüşmüş, Türkiye ekonomisi Körfez Krizi nedeniyle sarsılmış, enflasyon artmıştı. Körfez Krizi, bankacılık sisteminden 9-11 Ocak tarihleri arasında mevduat kaçışına yol açmış, bankalardaki hesaplardan dört buçuk trilyon liralık döviz çekilmişti. Daha sonra mevduat faizlerinin yükselmesiyle, bu paranın iki buçuk-üç trilyon lirası bankalar sistemine geri dönse de açılan gedik kapanmamış, bankalar bu açığı kapamak için kredileri kısmıştı.[33] Sermaye piyasası ise, Körfez Krizi'nin etkisini atlatamamış, ancak seçimlerin etkisiyle 1991 yılı sonunda endeksler yeniden yükselmeye başlamıştı. Körfez Krizi nedeniyle Merkez Bankası döviz rezervlerinde bir azalma meydana gelmiş, Hazine'nin uzun vadeli politikalar yerine, belirsizlik nedeniyle kısa vadeli borçlanmaya gitmesi faiz oranlarını yükseltmiş, bunun sonucunda Türk Lirası maliyeti yükselmiş, belirsizlik döviz talebini artırmış, ancak Merkez Bankası, faizleri serbest bırakırken dövizi Türk Lirası faizine göre düşük tutma politikasını sürdürmeye devam etmişti. Bu nedenle Türkiye, yabancı şirketler için cazip bir yatırım alanı olmuştu. 1991 yılında Körfez Krizi'nin ekonomiye etkisi olumsuz olmuş, hükümet enflasyonist bütçe politikasını sürdürmüş, bunun sonucunda bütçe açıkları artmış, enflasyon yükselmiş, ihracat azalmıştı.



Demirbank 1991 yılı Faaliyet Raporu kapağı

1991 yılında bankacılık sektörü sorunlu, ancak kârlı bir yıl yaşamıştı. Bilanço büyüklükleri, bankaların büyümeyle ancak enflasyon artışındaki seviyeyi koruduklarını, reel büyüme sağlayamadıklarını gösteriyordu. Yüksek faizler ve geri ödeme risklerinin yüksek olması nedeniyle, bankalar genelde likit kalmışlar, menkul kıymetler gibi plasmanlara kaynak aktarmışlardı. Kullandırılan kredilerin payı azalmış, bankalar mevduatla kaynak yaratmaktan çok dış kaynak yaratma yolunu seçmişlerdi. 1991 yılında, tahsili gecikmiş alacak sorunu devam etmiş ve giderek büyümüştü. Bu sorunun bir uzantısı olarak, bankaların alacaklarına karşılık olarak aldıkları iştirak payları artmıştı.

(33) **Cumhuriyet Gazetesi**, 2 Şubat 1991.

Demirbank Genel Müdürü Dr. Halit Cıngıllıoğlu, Körfez Krizi nedeniyle 1991 yılı projelerini erteleidiklerini, ancak kıyı bankacılığı konusunda Hazine'ye başvurduklarını, 1991 yılı hedeflerinin sağlıklı ve istikrarlı bir bankacılık faaliyeti olduğunu açıklamış, 1991 yılında planladıkları gelişmeleri gerçekleştirme olanağını elde edemeseler bile, 1990 yılının gerisinde kalmayacaklarını ifade etmişti.[34]

Demirbank bu dönemde yüksek faiz politikası izlemiş, en yüksek faizi veren bankalar içinde yer almıştı. 17 Ocak 1991 tarihinde, bir aylık dönemde en yüksek faiz olan %45'i veren iki banka vardı: Demirbank ve İktisat Bankası. 21 Ocak'ta ise Demirbank %46 ile en yüksek faizi veren tek banka olmuştu. Demirbank, diğer vadeli mevduatlarda da bankacılık kesiminin en yüksek faizini veren dört-beş bankadan biriydi.[35] Şubat ayında faiz yarışı daha da hızlanmış, yarış kısa vadeli mevduat üzerinde yoğunlaşmıştı. 22 Şubat 1991 tarihinde Demirbank, bir ay vadeli mevduata %49, üç ay vadeli mevduata %57, altı ay vadeli mevduata %61, bir yıl vadeli mevduata %70 ile sektörde en yüksek faizi uygulayan banka haline gelmişti. Genel Müdür Yardımcısı Pulat Akçin, var olan parasal göstergelerin faizlerin artışına zemin yarattığını söylüyordu.[36]

Körfez Krizi'ni en keskin biçimde yaşayan Demirbank şubelerinden biri Adana Şubesi'ydi. Kriz sırasında, bir dönem Adana boşalmış, herhangi bir saldırı olasılığına karşı bankaya sığınak yapılmıştı. Adanalılar bankadan mevduatlarını çekerek döviz ve altın almına yönelmişler, bankacılık hizmetleri durma noktasına gelmişti. Gelişmelere karşı, çok fazla bir şey yapılamamıştı.[37]

Mayıs ayında, hükümet bankalara faizleri düşürmeleri konusunda baskı yapmaya başlamıştı. 24 Mayıs'ta Demirbank'ın mevduat faizleri bir ay için %56, üç ay için %66, altı ay için %70, bir yıl için %68 idi. 31 Mayıs'ta, bu oranlar bir ay için %49, üç ay için %57, altı ay için %60 ve bir yıl için %61'e indirilmişti. Eylül ayında faizler yeniden yükselişe geçmişti. Bu şartlarda, artan kredi faizleri, ekonomik durgunluk gibi nedenler, bankaların tahsili gecikmiş alacak sorunlarını yeniden artırmıştı.

1991 yılında işlem hacmi büyüyen Demirbank, sermayesini iki kez artırıyordu. Dünyanın ve Türkiye'nin gelişen ekonomik konumuna paralel olarak bankanın artan işlem hacmi nedeniyle ve Bankalar Kanunu'nun 38. maddesi uyarınca kredi limitini arturabilmek, Bankalar Birliği'nin öngördüğü sermaye yeterlik analiz rasyosunu tutturabilmek ve yurtdışında yeni krediler alabilmek geniş çapta sermayenin büyüklüğüne bağlı olduğundan, kayıtlı sermaye sistemi içinde sermaye, önce Mayıs ayında 75 milyar liraya, daha sonra Ekim ayında 100 milyar liraya yükseltilmişti. 1991 yılında Demirbank, İkinci Menkul Kıymetler Fonu'nu 10 milyar lira sermaye ile kurmuş, "Demirfon-2"nin katılım belgeleri, 23 Aralık 1991 tarihinde Kurumsal Finansman ve Portföy Müdürlüğü ile tüm şubelerde satışa sunulmuştu. Demirfon-2 devlet tahvili, hazine bonosu, Demirbank garantili özel sektör tahvilleri ve finansman bonolarından oluşmaktaydı. Fonun yıllık getirisinin %70'e ulaşması bekleniyordu.

1991 yılında, Körfez Krizi'ne rağmen uygulanan yüksek faiz politikasıyla Türk Lirası mevduat hesapları %51 artarak 398.7 milyar liraya yükselmişti. Türk Lirası mevduat hesapları içinde tasarruf mevduatı %41.4 artarken, mevduat sertifikası hesapları %62 oranında düşüş göstermişti. Toplam mevduat içinde bir önceki yıla göre %88.2 artan döviz tevdiat hesaplarının toplam mevduat içindeki payı %34.8'e inmişti. Bankanın kullandığı krediler %126.1 oranında artarak 579.7 milyar liraya yükselmişti. Yurtdışı bankalardan kullanılan krediler, bir önceki yıla göre %140.7 artarak 470.5 milyar liraya ulaşmış, pasifin %27.4'ünü oluşturmuştu. Merkez Bankası'ndan kullanılan krediler %364 artış göstererek 30 milyar liraya yükselmişti.

(34) **Dünya Gazetesi**, 22 Şubat 1991.
(35) **Dünya Gazetesi**, 17 ve 21 Ocak 1991.
(36) **Güneş Gazetesi**, 22 Şubat 1991.
(37) Funda Çelebi. Şehvar Aslantaş ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 15 Mayıs 1998.

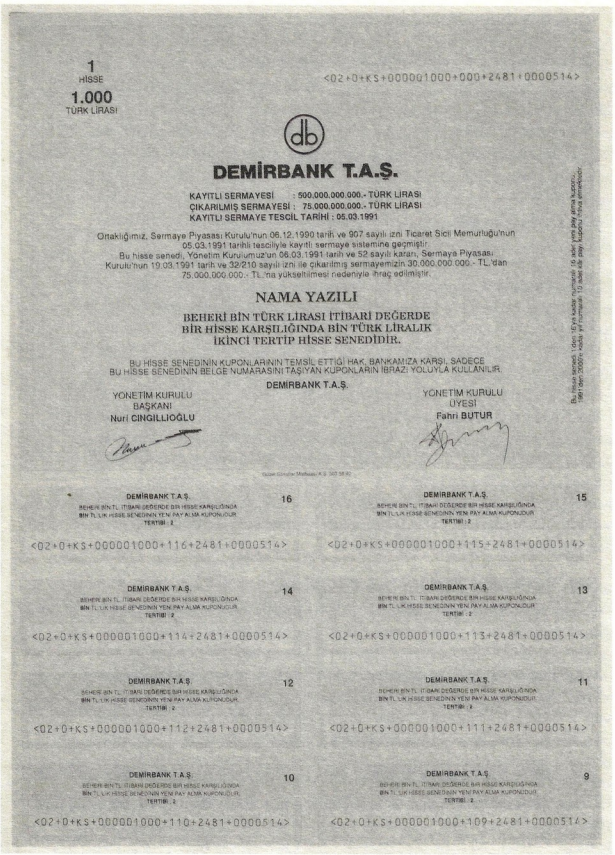
Körfez Krizi nedeniyle Mayıs ayından sonra plasmanlar artırılmaya başlanmış, aktiflerin %55.6'sını oluşturan krediler %80 artarak 953.0 milyar liraya ulaşmıştı. Kısa vadeli döviz kredileri, %159.6 artışla 459.9 milyar lira düzeyinde gerçekleşerek, 492.7 milyar lira olan kısa vadeli Türk Lirası kredileri tutarına yaklaşmıştı. 1991 yılında, bir önceki yıl %66.3 olan kısa vadeli Türk Lirası kredilerinin payı azalarak %51.7'ye düşmüş, dövizli kredilerin payı ise yükselmişti. Plasman alanı olarak, Hazine bonosu, devlet ve özel sektör tahvillerinden oluşan menkul değerler portföyü bir önceki yıla göre, %326.2 artışla 289.9 milyar liraya ulaşarak önemli bir plasman alanı haline gelmişti. 1991 yılında Demirbank dış ilişkilerini geliştirmeye devam etmiş, dünya genelinde muhabir bankalar ağını 175'e çıkarmıştı. Haziran ayında, Bank of New York'dan 15 milyon Amerikan Doları tutarında sendikasyon kredisi sağlayarak, bunu dış ticaret firmalarının hizmetine sunmuştu.

Demirbank'ın 1991 yılı kârı, 50.2 milyar lira olarak gerçekleşmişti. Ancak, Muhasebe Müdürü Servet Bozdağ'a göre, bu kâr bankanın reel performansını yansıtmamaktaydı. Banka, 1991 yılında açık döviz pozisyonu ile çalışmış, Körfez Krizi'nin etkisiyle kurlarda Şubat ve Nisan aylarında meydana gelen büyük dalgalanmalar nedeniyle, açık pozisyon ve kambiyo zararları meydana gelmiş, bu gelişmeler bankanın yıl sonu kârını azaltmıştı.[38] 1991 yılında bankacılık sektörü hızla büyümüş, ancak enflasyonun üzerinde ve aktif büyüklüğüyle orantılı kâr elde edememişti. Bu sonuç çok şubeli bankalar ve kamu bankalarınca daha çok hissedilmişti. Sisteme yeni katılan özel sermayeli az şubeli bankalar dahil, 70'i aşan banka arasında yoğun bir rekabet yaşanmış, bunun sonucunda hizmette, fiyatlamada, komisyon oranlarında derin farklılıklar oluşmuştu. Demirbank, 1991 yılında **Türk Banka Sistemi ve Performans Analizleri** isimli araştırmada, en iyi performans gösteren az şubeli bankalar arasında yer almıştı. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Öğretim Üyesi Ekrem Keskin'in yaptığı araştırmada, az şubeli Türk Ekonomi Bankası, Finansbank, Türk Dış Ticaret Bankası, Koç-Amerikan Bank ve Demirbank en iyi performans gösteren bankalar olarak belirlenmişti.[39]

Kayıtlı Sermaye Sistemine Geçiliyor

Bankanın son yıllarda sürdürülen hızlı gelişme trendinin gerektirdiği sermaye yapısına kolaylıkla ulaşmasını sağlamak üzere, kayıtlı sermaye sistemine geçilmesine karar verilmiş ve geçiş çalışmaları 1990 yılında başlamıştı. 1990 yılında, gerekli işlemler başlatılmış, izin için Sermaye Piyasası Kurulu'na başvurulmuş ve ana sözleşme değiştirilmişti. Daha sonra, bu sisteme geçmenin gerektirdiği esas sözleşme değişiklikleri Demirbank Genel Kurulu'nun onayına sunulmuştu.[40] 6 Aralık 1990 tarihinde kayıtlı sermaye sistemine geçiş için Sermaye Piyasası Kurulu'ndan izin alınmış, Sermaye Piyasası Mevzuat Hükümleri uyarınca sözleşmenin 9., 22., 24., 36., 63., 66. ve 70. maddelerinin değiştirilmesine; 13., 14., 15., 16., 67., 68. ve 69. maddelerin ana sözleşmeden çıkarılmasına karar verilmiş, böylece yasal prosedür tamamlanmıştı. Demirbank, Türkiye'de ilk kez kayıtlı sermaye sistemine geçmek üzere izin alan işletme unvanını almıştı. Kayıtlı sermaye tavanı 500 milyar lira olarak belirlenmiş, kayıtlı sermaye sistemine geçmek için gerekli ana sözleşme değişiklikleri, 15 Şubat 1991'de yapılan Olağanüstü Genel Kurul'da benimsenerek, 5 Mart 1991 tarihinde Ticaret Sicili'nde tescil edilmişti.

(38) **Demirbank Dünyası**, I/2, Şubat 1992.
(39) **Demirbank Dünyası**, I/7, Temmuz 1992.
(40) **İdare Meclisi Karar Defteri**, 22 Ekim 1990.



Demirbank Hisse Senedi örneği

Şube Yerlerindeki Değişim Devam Ediyor

1990 yılında faaliyete başlayan Ümraniye Şubesi, açıldıktan kısa bir süre sonra, Ümraniye'deki potansiyel, bankanın müşteri profiline ve yeni stratejisine uymadığından,[41] ekonomik ve siyasi faaliyetlerin de yarattığı olumsuzluklar nedeniyle, 8 Şubat 1991 tarihi itibariyle tüm aktif ve pasifleriyle Kadıköy Şubesi'ne devredilmişti. Ayrıca, 21 kişinin görev yaptığı Kapalıçarşı Şubesi'nin kredi ve dış işler konusundaki işlemleri, mevcut lokalin yetersizliği nedeniyle İstanbul Şubesi'ne devredilmiş, Kapalıçarşı Şubesi'nin daha az kadro ile mevduata yönelik faaliyet göstermesi kabul edilmişti. Bankanın kendi malı olan Zeytinburnu Şubesi binasının tadilatına başlanmış, Esentepe Genel Müdürlük binasında bulunan İstihbarat Müdürlüğü ile Hukuk Müşavirliği, Beyoğlu Şubesi'nin altıncı ve yedinci katlarında hazırlanan yeni yerlerine nakledilmişti. 1991 yılında Demirbank'ın 15 şubesi vardı. 15 şubenin 10'u İstanbul'da, diğerleri Ankara, İzmir, Bursa, Adana ve Kayseri'de bulunmaktaydı.

Mali İştirakler Başlıyor

1980'li yılların başlarından itibaren durgunluk gösteren iştirakler, 1989 yılında toplam 2.126 milyon lira düzeyinde bulunuyordu. Yönetim Kurulu, 10 milyar lira sermaye ile kurulacak olan Demir Dış Ticaret Anonim Şirketi'ne 9.996 milyar lira ile iştirak edilmesine, bunun dörtte birinin peşin, bakiyenin şirket yönetim kurulu kararına göre defaten veya taksitler halinde ödenmesine karar vermişti.[42] Aynı zamanda, Kayseri ve Civarı Elektrik AŞ'ye iştirak miktarı, sermaye artırımı nedeniyle 634.7 milyon liraya yükseltilmişti. 1990 yılında iştiraklerde değişiklik meydana gelmemiş, 1991 yılından itibaren Demirbank'ın iştirak politikası değişmeye başlamıştı.

1990'lı yıllarda Demirbank'ın iştirak politikasının en önemli özelliği, iştiraklerin sanayi kesiminden mali kesime yönelmesiydi. 1991 yılından başlayarak Demirbank, piyasaların oluşumuna paralel olarak mali iştiraklerini genişletmişti. Demirbank Genel Müdürlüğü, Türkiye'de gelişen ekonomik koşullar içinde bankaların, factoring hizmetleri veren şirketlere ortak olma yoluna gitmeleri üzerine bir inceleme yaptırmış; bu inceleme sonucunda Demirbank'ın bir factoring şirketi kurmasının banka yararına olacağı kanaatine varmıştı. Bu amaçla Levi Ailesi ile birlikte Devir Factoring Hizmetleri AŞ unvanlı bir şirket kurulmasına karar verilmişti.[43]

Demirbank, 1991 yılında ayrıca İstanbul Menkul Kıymetler Borsası bünyesinde oluşturulan Menkul

Devir Factoring Hizmetleri Anonim Şirketi

Devir Factoring Hizmetleri, Demirbank ile Levi Ailesinin birlikte kurdukları bir factoring şirketidir. Demirbank Yönetim Kurulu, şirketin 20 milyar lira sermaye ile kurulmasına, sermayenin %50'si olan 10 milyar liranın Demirbank, geriye kalan 10 milyar liranın ise Levi Ailesi tarafından karşılanmasına, yeni kurulan şirketin Yönetim Kurulu'na Demirbank'ı temsilen Nuri Cingıllıoğlu ve Dr. Halit Cingıllıoğlu'nun seçilmesine, Denetçi olarak Mücahit Tavlu'nun atanmasına karar vermişti. Şirketin kuruluşu ve tüm işlerin yürütülmesi için Dr. Halit Cingıllıoğlu'na tam yetki verilmişti. 1991 yılında 20 milyar lira sermaye ile kurulan Devir Factoring Hizmetleri Anonim Şirketi'nin, taahhüt edilen 10 milyar liralık sermayesinin beş milyar lirası Demirbank, beş milyar lirası Levi Ailesi tarafından ödenmişti. 1992 yılında başarılı bir faaliyet yılı gösteren şirketin kârı 17 milyar liraya ulaşmıştı.

Ancak Demirbank, 1993 yılında Levi Ailesi'yle şirketin yönetim tarzında çıkan bazı anlaşmazlıklar nedeniyle, Devir Factoring'de sahip olduğu %50'lik payı bir milyon dolara Daryo Levi'ye devretmişti. Cingıllı Holding'in hisselerin tamamına sahip olduğu bir leasing şirketi kurmanın daha kârlı ve rasyonel olacağı düşünülüyordu. Kısa bir süre sonra, Demir Factoring Hizmetleri AŞ kurulmuş, Demirbank şirketin %35'lik bölümüne yedi milyar lira sermaye ile iştirak etmişti.

(41) Nevin Coşar, Nihat Özdiller ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 26 Şubat 1998.
(42) **İdare Meclisi Karar Defteri**, 2 Kasım 1989.
(43) **İdare Meclisi Karar Defteri**, 27 Şubat 1991.

Kıymetler Saklama AŞ'ye 250 milyon lira ile katılmış; Türkiye'de yapılıp henüz yatırıma dönüştürülmeyen veya yatırımı yarım kalmış projelerden kârlılığı yüksek olanların finansman ihtiyacına cevap vermek üzere kurulan The Turkish Private Equity Investment Company'ye altı milyar lira (100 bin Amerikan Doları) ile iştirakte bulunmuştu. Diğer iştiraklerde bir değişiklik meydana gelmemiş, 1991 yılında Demirbank'ın iştirakleri %143.6 oranında genişlemişti.

İletişim Hizmetleri Genişliyor

1991 yılında, Bilgi İşlem Müdürlüğü'nde modernizasyona gidilerek ilave bilgisayarlar alınmış, program yatırımları gerçekleştirilmiş ve 1992 yılında iletişim ünitesinin getirilmesi kararlaştırılmıştı. Tek prosesli sistem çift prosese çıkarılmış, ES-9221 model prosesler, Türkiye'de ilk kez Demirbank'ta kurulmuştu. Test ve geliştirme ortamları ile üretim ortamı birbirinden ayrılarak müşteri hizmetlerine hız kazandırılmıştı. 1991 yılında iletişim alanındaki en önemli atılımlardan biri Demircom adı verilen iletişim sistemiydi.

1991 yılında, müşterilere, şubelere gelmeleri gerekmeden yardımcı olmayı amaçlayan telefon bankacılığı hızla yayılmaya başlamıştı. 1991 yılında, altı bankanın telefon yanıtlama servisi vardı. Bunlar, İş Bankası, Yapı ve Kredi Bankası, Ziraat Bankası, Pamukbank, Akbank, Vakıfbank ve Demirbank idi. Bu konudaki gelişmeleri, kurduğu güçlü bilgi işlem yapısıyla yakından izleyen Demirbank, müşteri hizmetlerinde kolaylık sağlamak amacıyla, 19 Haziran 1991 tarihinde 188 11 11 numarasıyla Demircom adı altında telefonlu sistemi devreye sokmuştu. Demirbank, sektördeki az şubeli ihtisas bankaları arasında bu hizmeti sunan ilk bankaydı. Ana sisteme bağlı döviz kurları, faiz oranları, borsa yorumu, fon fiyatları, bakiye öğrenme ve faksla hareket dökümü alma gibi hizmetler veren bir sistem olan Demircom, büyük rağbet görmüştü. Time Bilgisayar'ın kurmuş olduğu 'sesle yanıtlama' sistemi sayesinde, İstanbul'daki iş yoğunluğu çok yüksek olan şubelerde yoğunluk %60 oranında azalmıştı. Bu durum, iş verimliliğinin artmasına önemli katkı sağlamıştı. Demircom'a haftada yedi bin mesaj gelmekte ve sistem 16 hat üzerinden soruları yanıtlamaktaydı.[44] 1992 yılında ise ayda ortalama 37 bin kez aranmaktaydı.[45]

Merkez Bankası ve diğer bankaların işbirliği ile gerçekleştirilen Elektronik Fon Transferi (EFT) Sistemi, 1 Nisan 1991 tarihinde uygulanmaya başlanacaktı. Müşterilere modern ödeme yöntemleri sunan, çeşitli ihtiyaçlara cevap vermeye yönelik olarak geliştirilen ve bunların yanı sıra yatırım kararları, fon yönetimi, döviz işlemleri ve sermaye-para piyasaları işlemleri gibi bankacılık faaliyetleri konusunda önemli bir altyapı oluşturan EFT'ye dahil olan Demirbank bu konudaki tüm ödemelerini bitirmişti. Merkez Bankası ve 46 bankanın katıldığı sistemin 23.5 milyon Amerikan Doları'na ulaşan toplam maliyeti nedeniyle bankaların maliyetleri yükselmişti.[46] İletişim alanında, 1993 yılında Elektronik Fon Transferi Sistemi'ne geçilmişti.

Yapı Değişikliği Tamamlanıyor

1992 yılına gelindiğinde Demirbank sermaye, altyapı ve personel sorunlarını çözümlemiş, konusunu ve alanını değiştirmiş, tüm yönleriyle etkin bir ihtisas bankası olmuştu. 1992 yılı, 1988 yılından itibaren sağlanan gelişmelerin doruk noktasını gösteriyordu. 1992 yılında, gelecekte yönetimin en önemli aracı olacak bir strateji planı hazırlanmış, banka kurumsallaşmada önemli

(44) **Ekonomist**, 3 Ekim 1991.
(45) **Demirbank Dünyası**, 1.3, 1992.
(46) **Milliyet Gazetesi**, 4 Şubat 1992.

adımlar atmaya devam etmiş, temel stratejilerini belirlemişti. 1991 yılının son aylarında, üst yönetimde değişiklikler meydana gelmiş, Hüseyin Polat ve Pulat Akçin Demirbank'tan ayrılmış, 1 Eylül 1991 tarihinde genel müdür yardımcılığına Z. Cumhur Doğan ve Sait Bilge atanmışlardı. Üst yönetimdeki değişim, 24 Nisan 1992'de Sait Bilge'nin istifası, 15 Nisan'da Ertuğrul Ihlamur'un genel müdür yardımcılığına atanmasıyla son bulmuştu. 1992 yılında, bankanın 1988 yılından farklı olarak iki genel müdür yardımcısı vardı ve bu kadro ile Demirbank istikrarlı bir yönetim kadrosu oluşturmak üzere ilk adımı atmıştı. Ayrıca, ilk kez 1992 yılında, Genel Müdürlük birimlerinde ve şubelerde istihdam edilmek üzere yüksek öğrenimli, iyi İngilizce bilen 11 yeni eleman alınarak, bunların "management trainee" eğitimine tabi tutulmaları kararlaştırılmıştı.[47]

Organizasyon çalışmaları 1992 yılında devam etmiş, grup müdürlükleri kaldırılarak yeni bir organizasyon oluşturulmuştu.[48] Genel müdürlük muhasebe ve raporlama departmanları, Operasyon Müdürlüğü adı altında birleştirilerek uygulamaya yönelik etkinlik sağlanmıştı. Kredi Pazarlama Müdürlüğü iki ayrı müdürlüğe ayrılarak Kredi Risk İzleme Müdürlüğü adı altında yeni bir birim oluşturulmuştu. Kredi Pazarlama Müdürlüğü'nün uygulamaya koyacağı yeni kredi pazarlama organizasyonu çerçevesinde İstihbarat Müdürlüğü'nün, 1 Ağustos 1992 tarihinden itibaren şube bünyesinde istihdam edilmesine karar verilmişti. Kredilendirme sürecini profesyonel yöneticiler belirlemeye başlamış, bu gelişmeyle kurumlaşmada önemli bir adım atılmıştı. Döviz Pozisyon ve Yabancı Para Dealing İşlemleri Dış İşleri Müdürlüğü çatısı altında birleştirildi. Muhabir İlişkiler Birimi müdürlüğe dönüştürülmüştü. Bir önceki yıl 175 olan muhabir banka ağı 400'e yükseltilerek, bankanın yurtdışı ilişkiler ağı genişletilmişti.

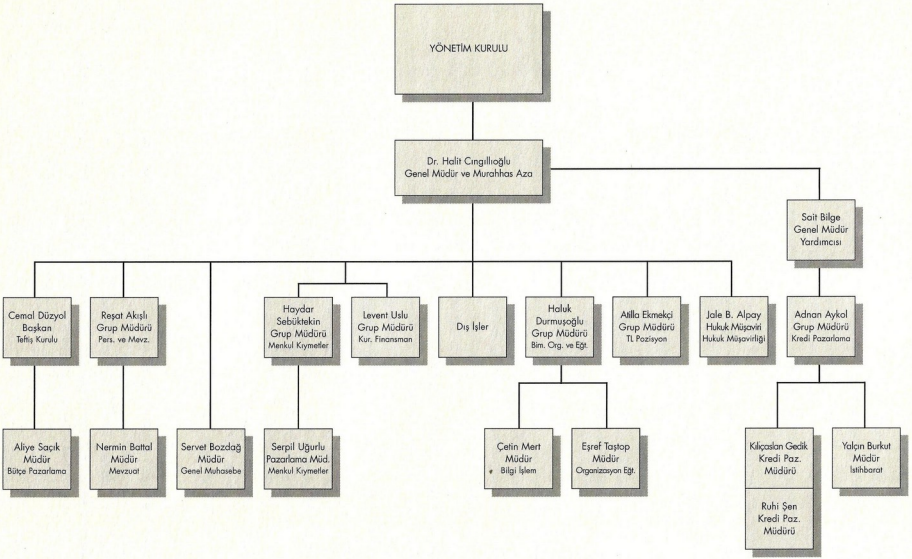
1992 yılında dünyada, ekonomik açıdan durgunluk yılın büyük bölümünde devam etmişti. Türkiye de durgun bir yıl geçirmiş, devletin borçlanma gereksinimi artmış ve bu durum, piyasada faiz oranlarının yükselmesine yol açmıştı. Bu nedenle, 1992 yılında bankalar yüksek maliyetlerle çalışmış, mevduat faizlerinin yüksek gerçekleşmesi, bunun kredi faizlerine aynen yansıtılamaması yüzünden bankacılık kesimi düşük kâr marjları ile çalışmak zorunda kalmıştı. Maliyetleri düşürmek üzere çok şubeli bankaların, bazı şubelerini kapatarak veya birleştirerek personel tasarrufuna gittikleri görülüyordu. Türkiye'de, 1991 yılında 6501 olan şube sayısı, 1992 yılında 6228'e inmişti.

Demirbank 1992 yılında, yurt sathının yanı sıra yurtdışında da faaliyetlerini hızla devam ettirmiş, Avrupa, BDT ve Türk Cumhuriyetleri'nde konuya ilişkin araştırmalarını sürdürmüştü. Demirbank kurduğu ya da iştirakine aldığı şirketlerle sigortacılık, finansal kiralama ve factoring konularında gelişim göstermiş, hizmet alanlarını geliştirmişti. Demirbank, 1992 yılında dünyanın ve Türkiye'nin gelişen ekonomik koşullarına paralel olarak sermayesini artırmaya devam etmiş, ödenmiş sermayesini 100 milyar liradan önce 200 milyar liraya, daha sonra 300 milyar liraya yükseltmişti. Özkaynaklar toplam 336.9 milyar liraya ulaşmış ve pasif hesaplarının %4.9'unu oluşturmuştu.

1992 yılında pasifin %30.6'sını oluşturan toplam mevduat, bir önceki yıla göre %421'lik bir artış göstererek 611.4 milyar liradan 2.4 trilyon liraya yükselmişti. Bu artış, Türk Lirası mevduat hesaplarından kaynaklanmış ve Türk Lirası hesapları toplam mevduatın %85'ini oluşturmuştu. 1992 yılında tasarruf mevduatı, mevduat sertifikaları hesapları azalırken, ticari mevduat hesapları %13.2 artmış, Türk Lirası mevduatındaki yükseliş, bankalar mevduatından kaynaklanmıştı. 1992 yılında, toplam mevduatın %82.6'sını oluşturan bankalar mevduatı %880 artarak, 175.2 milyar liradan

(47) İdare Meclisi Karar Defteri, 22 Temmuz 1992.
(48) İdare Meclisi Karar Defteri, 2 Eylül 1992.

1991 YILI ORGANİZASYON PLANI

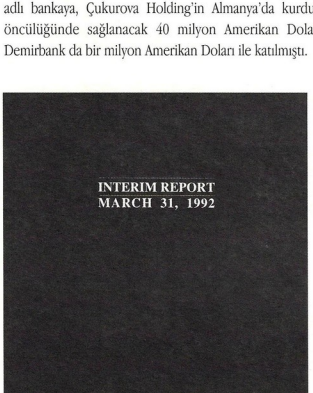


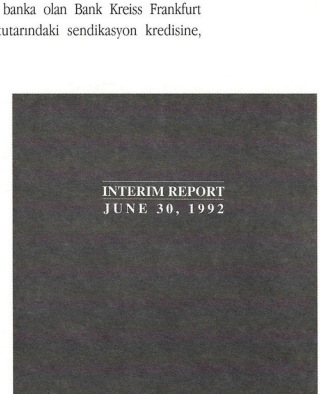
Kaynak: Demirbank Arşivi

1.7 trilyon liraya yükselmişti. 1992 yılında döviz tevdiat hesapları %70 artarak 362.4 milyar liraya yükselmiş, toplam mevduat içindeki payı ise bir önceki yıla göre azalarak %14.8'e inmişti.

1992 yılında, bankanın kullandığı toplam kredilerin %92'sini yurtdışı kredileri oluşturmuş, yurtdışı krediler bir önceki yıla göre %525.7 oranında artarak 2.9 trilyon liraya yükselmişti. Bu, pasifin %43.3'ünü oluşturmaktaydı. Demirbank 1990 yılından itibaren yurtdışı kredi kullanımını artırmış, 1988 yılından itibaren bankanın dinamizmini sınırlayan muhafazakâr tutumdan 1992 yılında tamamıyla sıyrılmıştı.

1992 yılında, Demirbank iki sendikasyon kredisi sağlamış, ilk olarak Amerikan Express Bank Gmbh/Frankfurt, NMB Amsterdam öncülüğünde oluşturulan bir sendikasyon ile 20 milyon Amerikan Doları tutarında bir kredi temin etmişti. Bir yıl vadeli, mevcut koşullara göre çok uygun şartlarda sağlanan kredi, ihracatın ön finansmanı için ihracatçı firmalara kullandırılmıştı. İkinci kredi, 25 milyon Amerikan Doları tutarındaydı ve Ekim 1992'de Bankers Trust Company'nin öncülüğünde oluşturulmuştu. 1992 yılında, aldığı sendikasyon kredilerinden başka Demirbank, oluşturulan sendikasyonlara da katılmaya başlamıştı. Endonezya'daki PT Bank Dagang National adlı bankaya, Çukurova Holding'in Almanya'da kurduğu banka olan Bank Kreiss Frankfurt öncülüğünde sağlanacak 40 milyon Amerikan Doları tutarındaki sendikasyon kredisine, Demirbank da bir milyon Amerikan Doları ile katılmıştı.





Demirbank'ın yıl içerisinde üç ayda bir çıkarttığı dönem raporu örnekleri

1992 yılında, plasmanlar mali alandan ticari alana kaymış, aktifin %50.4'ünü oluşturan toplam plasmanların %21'ini mali plasmanlar, %78.9'unu ticari plasmanlar meydana getirmişti. Menkul değerler portföyünün %79.9'unu 720 milyar lira ile Hazine bonoları oluşturmuştu. Toplam ticari plasmanlar, bir önceki yıla göre %184 artarak 2.7 trilyon olarak gerçekleşmişti. Ticari plasmanların %61.6'sını kısa vadeli Türk Lirası, %38.4'ünü döviz kredileri oluşturmuştu. Bir önceki yıla göre, döviz kredilerinin toplam krediler içindeki payı azalmıştı. 1992 yılında Demirbank sektörel olarak kredilerini, büyük ölçüde tekstil, inşaat ve taahhüt işlerine ve kamu kesimine yöneltmişti. Nakit kredilerin %23.7'si ihracata, %4.9'u mali kesime, %10.9'u yurtdışına, %59.2'si diğer alanlara plase edilmişti. Gayri nakdi kredilerin ise %46.4'ü teminat mektupları, %20.9'u akreditifler, %23.9'u kabul kredilerinden oluşmaktaydı.

Özkaynak kârlılığı 1991 yılında %41.2 iken, 1992 yılında %88.3'e yükselmiş, özkaynak kârlılığının etkisiyle kârlılıkta patlama yaşanmış, 1992 yılında Demirbank vergi öncesi 170.3 milyar, vergi sonrası 125.8 milyar lira kâr elde etmişti. Net kâr, bir önceki yıla göre %150'lik bir artış göstermişti. Demirbank, İbar Grubu tarafından yapılan bir araştırmaya göre, yaklaşık 70 banka içinde özkaynaklarda ve toplam aktiflerde 29., mevduatta 25., kredilerde 26., net kârlılıkta ise 19. sırada yer alıyordu.

Varlığa Dayalı Menkul Kıymetler

1992 yılında, şirketlerin finansman ihtiyacını karşılamak üzere, gelecekte sağlanacak belli bir nakit akımı güvence gösterilerek, mali piyasalardan borçlanma imkânı sağlayan Varlığa Dayalı Menkul Kıymet (VDMK) ihracı olanağı getirilmişti. Bu uygulama ile kaynak maliyetlerinin düşürülmesi ve geri dönüşü zamana yayılan bazı alacakların sisteme daha erken dönmesi amaçlanıyordu. Ancak düzenlemede tarif edilen şekliyle, alacaklar portföyü olmayan bankalar bu uygulamadan hiçbir şekilde yararlanamadılar. Demirbank, 1992 yılında "Varlığa Dayalı Menkul Kıymet" ihraç işlemlerine aracılık etmek üzere yetki belgesi aldı.

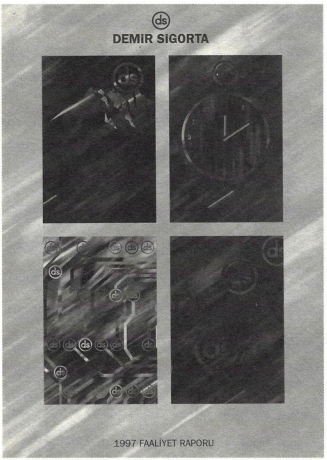
Gelişmiş sermaye piyasalarında sıkça kullanılan ve ülkemizde yaygınlaşan "hisse senedi karşılığı kredi" uygulaması başlatıldı. Bu uygulama çerçevesinde borsada donuk kalmış hisse senedi portföylerinin hareketlendirilmesi, ortalama portföy maliyetlerinin düşürülmesi ve yatırımcıya taze kaynak temin edilmesi amaçlanıyordu. Bu uygulama, İMKB'de belirli bir büyüklüğe sahip 54 hisse senedi için geçerliydi. Yatırımcılar, bu hisse senetleri üzerinden kredi kullanabiliyor ve işlem yapabiliyorlardı. Ayrıca, uluslararası sermaye piyasalarında da kredili hisse senedi işlemi yapılabiliyordu. Demirbank kredili hisse senedi işlemlerini 15 şubede, seansla anında bağlantı kurarak gerçekleştiriyordu.

Demirbank Kurumsal Finansman ve Portföy Yönetimi Bölümü yurtdışı piyasalarında işlem yapmaya başlamıştı. Yabancı borsalardaki işlemlere aracılık etmek üzere dünya çapında bir şirketle anlaşma yapılarak, yabancı yatırım fonlarının Türkiye'de pazarlanmasına, yatırımcıların yurtdışı piyasalarda gerçekleştirmek istedikleri işlemlere aracılık yapmaya başladı. Ayrıca, uluslararası piyasalarda işlem gören hisse senetlerinin ve sabit gelirli enstrümanların İkinci Menkul Kıymetler Yatırım Fonu'na alınması, yatırımcılara uluslararası sermaye piyasalarından haberler verilmesi gibi fonksiyonları yerine getiriyordu. Ayrıca, bu konuda Demircom'da haftalık yorumlar veriliyordu.

İştiraklerde Genişleme Devam Ediyor

1992 yılında, Demirbank'ın iştirakleri yeniden çeşitlenerek artmış, mali alanda iştiraklere devam edilerek Demir Sigorta, Demir Halk Bank Nederland ve Demir Finansal Kiralama şirketleri kurulmuştu.

30 Aralık 1992 tarihinde yönetim kurulu, yatırım bankacılığı alanında faaliyet göstermek üzere kurulması amaçlanan Universal Merchant Bank ticaret unvanlı bankaya, Demirbank'ın %20 pay ile hissedar olmasına, ilk yönetim kuruluna temsilci olarak Fahri Butur, Z. Cumhur Doğan ve Ertuğrul Ihlamur'un katılmasına karar vermişti.[49] Bu proje daha sonra Cıngıllı Holding'e devredildi. 1992 yılında, Demirbank BAŞTAŞ'taki sermayesini 86 milyon liraya ve hissesini %0.3'e yükseltmiş, SWIFT'e 60 milyon lira sermaye ve binde bir payla iştirak etmiş, İMKB Takas Saklama AŞ'ye katılım payını bir milyar liraya çıkartmıştı. 1992 yılında verimsiz şirketlerden Kayseri Tekstil Fabrikaları'nı Cıngıllı Holding'e devretmiş, The Turkish Private Equity Investment Co. firmasını satmıştı.



Demir Sigorta'nın 1997 yılı Faaliyet Raporu

Demir Finansal Kiralama AŞ

Demir Finansal Kiralama Anonim Şirketi, 1992 yılının Eylül ayında, Demirbank'ın %99.97 hisse ve 14.996 milyon lira sermaye katılımıyla kuruldu. Ödenmiş sermayesi 15 milyar lira olan şirketin hedef kitlesi küçük ve orta büyüklükteki firmalardı. Demir Finansal Kiralama AŞ, 6 Eylül 1993 tarihinde sermayesini 15 milyar liradan 75 milyar liraya yükseltmiş, Demirbank'ın sermayeye katılım payı %99.97'den %35'e düşürülmüştü. 1994 yılında Demirbank'ın, Demir Finansal Kiralama AŞ'de iştirak miktarı 26.250 milyon lira, iştirak payı %35 idi. 1995 yılında iştirak miktarı 50.851 milyar liraya ulaşırken, 1996 yılında ise iştirak hissesi %75'e, iştirak miktarı 334.341 milyar liraya yükseltilmişti. 1994 yılında Demir Finansal Kiralama AŞ, 6 yıl vadeli 6 milyon Amerikan Doları yurtdışı kredisini FMO/Holland'dan almıştı. Demir Finansal Kiralama AŞ teçhizat, kara ve deniz taşıtları, uçak ve diğer yatırım mallarının finansal kiralama işlerini yürütmekteydi.

1996 yılında 108 milyon Amerikan Doları'na ulaşan toplam aktifleri ve verimliliğiyle leasing piyasasının liderleri arasında bulunuyordu. Dinamik, yatay organizasyon yapısı ve kaliteli uzman personeliyle 1996 yılında net geliri 894 milyar liraya ulaşmıştı. 1997 yılında net geliri 1.8 trilyon liraya, toplam aktifleri 32.4 trilyon liraya yükselmişti. Dünya Bankası'nın yan kuruluşu olan IFC'den uzun vadeli kredi alabilen az sayıda leasing firmasından biri olan firma, IFC ile beş milyon Amerikan Doları tutarında yeni bir krediye imza atmıştı. 1998 yılında Demir Finansal Kiralama AŞ, halka arz yoluyla sermaye yapısını güçlendirmeyi hedeflemektedir. Demir Finansal Kiralama AŞ, artan fırsatları değerlendirmek üzere, 7 Şubat 1997 tarihinde Dünya Finansal Kiralama Şirketi'ni kurdu. Amacı, gelişen iş piyasalarının orta ve küçük ölçekli işletmelerinin finansal kiralama ihtiyaçlarını karşılamak, öngörülen riskleri geniş sektör alanlarına yönelterek çeşitli makineler, araçlar, cihazlar ve diğer sabit değerleri kiralamaktır.

[49] **İdare Meclisi Karar Defteri**, 30 Aralık 1992.

Yurtdışına Açılma

1980 yılına kadar yurtdışında sınırlı ölçüde temsilcilik ve irtibat büroları açan Türk bankaları, 1992 yılına kadar 22 şube, 104 temsilcilik ve iki irtibat bürosu açmışlardı.[50] 1987 yılından itibaren yurtdışında banka kurma girişimleri başlamış, ilk olarak Pamukbank, 1987 yılında Almanya'da Bank Kreiss'ı kurmuş, bunu diğer bankalar izlemişti. Türk bankaları, yurtdışında 1990 yılında iki, 1991 yılında dört, 1992 yılında sekiz banka kurarak sermaye ve yönetimlerine iştirak etmişlerdi.[51] 1992 yılında kurulan sekiz bankadan biri, Hollanda'da Demirbank ve Halk Bankası'nın ortaklığıyla kurulan Demir Halk Bank Nederland idi. Yurtdışında banka kurma nedenlerini o dönemde Demirbank Genel Müdürü olan Dr. Halit Cıngıllıoğlu şu şekilde açıklamaktadır:[52]

"Bankacılık alanında büyüme sağlamak için bir network, bir ağ oluşturmak gerekliydi. Biz, Avrupa'dan başlayalım dedik. Uzun bir süre Avrupa'yı araştırdık, Hollanda'nın bu konuda kuralları en açık ülke olduğunu gördük. Hollanda'da bir buçuk yıl uğraşarak müsaade aldık ve merkez olarak Rotterdam'ı seçtik. Banka için tarihi bir bina bularak, satın aldık. Ayrıca, Avrupa'da açılan her şube yerinin tapusunu almayı ilke edindik. Böylece, Türkiye ile Avrupa arasındaki dış ticaret hacminden pay almaya başladık." Demirbank, dışa açılmaya Demir Halk Bank Nederland ile başlamıştı.

Demir Finansal Kiralama yönetimi

(50) Akgüç, a.g.e., s. 76.
(51) Tamer Aksoy, **Çağdaş Bankacılıktaki Son Eğilimler ve Türkiye'de Uluslarüstü Bankacılık**, İstanbul, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, 1998, s. 414.
(52) Nevin Coşar. Dr. Halit Cingilloğlu ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 25 Mayıs 1998.

Demir Halk Bank Nederland NV

Demir Halk Bank Nederland, Demirbank Yönetim Kurulu'nun 3 Eylül 1992 sayılı kararı ile Hollanda'da kurulmuş ve bankanın sermayesine %70 hisse ile katılmaya karar verilmişti. Daha sonra, Kasım ayında kuruluş sermayesi için gerekli kaynağın yurtdışından temin edilmesi için bankanın dışişleri birimine yetki verilmişti. Demir Halk Bank Nederland, 31 Aralık 1992 tarihinde Hollanda Merkez Bankası'ndan gerekli lisansı almıştı. Banka sermayesinin %70'i Demirbank'a, %30'u Halk Bankası'na aitti. Demirbank, Demir Halk Bank'a %70 hisse ve 58.661 lira ile iştirak etmişti. Bankanın ödenmiş sermayesi 10 milyon Amerikan Doları idi. Rotterdam'ın en işlek merkezinde 1200 metrekarelik bir bina satın alınmış, 1993 yılının Mart ayında faaliyete geçilmişti. Genel müdürlük görevini Merdan Araz ve J.T. Grosmüller'in yaptığı Demir Halk Bank Nederland'ın Yönetim Kurulu Başkanı, Halk Bankası Genel Müdürü Sezgin Taşkıran, Başkan Vekili Dr. Halit Cıngıllıoğlu'ydu. Yönetim Kurulu üyeleri Ali Cıngıllıoğlu, Ali Erengül, Tuncer Ağanoğlu ve Gürhan Özdura'ydı.

Bankanın ana hedefi, Türkiye ile Hollanda arasındaki ticari işlemlere aracılık etmek, bu alanda aktif olan firma ve bankalara kısa ve orta vadeli fon sağlamak ve para piyasaları ile akreditif teyit işlemlerinden pay almaktı. Kısacası, Türkiye ile Hollanda arasındaki ticaretten pay almaktı. Bunun yanı sıra Türk bankalarını, şirketlerini finanse etmeyi ve Hollanda'da yaşayan Türklere bankacılık hizmetleri sunmayı amaçlamaktaydı.

Bu tür hizmetler arasında havale işlemleri, bireysel ve ticari küçük-orta ölçekli krediler, danışmanlık hizmetleri bulunmaktaydı.

1993 yılında, Demirbank'ın Demir Halk Bank Nederland'daki sermaye hissesi %70'den %32'ye düşürülerek, %38'lik sermaye payı Cıngıllı Holding A.Ş, Demir Factoring ve Demir Finansal Kiralama'ya devredilmişti.[53] *1995 yılında bankanın bireysel bankacılık faaliyetlerini ve aracılık hizmetlerini artırmak amacıyla Amsterdam ve Lahey'de şubeler açılmış, aynı yıl bankanın ödenmiş sermayesi 40 milyon florinden 60 milyon florine, 1996 yılında ise 100 milyon florine yükseltilmişti. 1997 yılında, Demir Halk Bank Nederland'ın %47'si Demirbank'a, %23'ü Cıngıllı Holding'e bağlı diğer şirketlere, %30'u Halk Bankası'na aitti. Demir Halk Bank Nederland, üçüncü şubesini 12 Ocak 1996 tarihinde Den Haag'da açarak, bu kentte şube açan ilk Türk bankası olmuştu.*

Demir Halk Bank Nederland, Türkiye'deki muhabir bankalara direkt fon sağlamakta. Türk bankaları için yapılan sendikasyonlarda aracı ve katılımcı olmaktadır. Banka, 1996 yılının Aralık ayında, Düsseldorf'ta ilk uluslararası şubesini açmak için Almanya'dan lisans almıştı. Almanya'da bankaya, Hollanda'da gösterdiği başarılı bankacılık faaliyetleri göz önüne alınarak, o zamana kadar Türk bankalarının ulaşamadığı sayıda, tam 600 şube açma izni verilmişti. Almanya-Türkiye arasındaki ticari ilişkilerin büyüklüğü nedeniyle önemli bir potansiyel içeren Düsseldorf Şubesi, 1997 yılında açılmış, böylece Demir Halk Bank Nederland'ın Avrupa'daki şube sayısı beşe yükselmişti. 1997 yılında Rotterdam, Amsterdam, Lahey, Den Haag ve Düsseldorf'ta şubeleri bulunmaktaydı. 1997 yılında, iş ilişkilerinin ve faaliyetlerinin artmasıyla birlikte, bankanın 1993 yılında 15 olan eleman sayısı giderek artmış, 1996 yılında 53'e, 1997 yılında 85'e yükselmişti.

Yeni Genel Müdürlük Binasının İnşası

1992 yılı içinde, Adana Şubesi'nin faaliyette bulunduğu bina ile Genel Müdürlük binasının inşa edileceği arsa satın alındı. Genel Müdürlük binasının inşa edileceği, Töbank TAŞ'nin malı olan 2198 metrekarelik arsa, 28 Şubat 1992 tarihinde satın alındı. Devir masraflarıyla birlikte 25 milyar liraya mal olan arsa, Levent Çarşı Caddesi'nin girişinde bulunmaktadır. Ayrıca Kapalıçarşı, Zeytinburnu, İstanbul ve Merter şubelerinin lokalleri ile Genel Müdürlük binasının sekizinci katı restore edilerek bu mekânlara daha çağdaş bir görünüm kazandırıldı. Restore edilen Zeytinburnu Şubesi, 27 Şubat 1992 tarihinde Genel Müdür Dr. Halit Cıngıllıoğlu ve çeşitli yöneticilerin katıldığı bir kokteyl ile açılmıştı. 1992 yılında Beyoğlu Şubesi Maçka Şubesi'yle birleştirilmiş, şube sayısı 14'e inmişti.

(53) **İdare Meclisi Karar Defteri**, 30 Haziran 1993.

İlk ATM Cihazı

Yönetim Kurulu, 1992 yılında Siemens Nixdorf marka, CSC/550 M10 model ATM cihazı alınmasına karar vermiş, kısa sürede ithal edilen ATM cihazının programı Demirbank tarafından yapılarak, 1993 yılında Merkez Şube'de hizmete girmesi planlanmıştı.[54]

Bugün kullanılan Demirbank Bireysel ATM'si

İletişimdeki Gelişmeler Devam Ediyor

Demirbank bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmeleri yakından izlemekte, mevcut sistemini bu doğrultuda her yıl yenilemekteydi. Demircom telefonla bankacılıktan sonra, Demirhome bu konudaki yeniliklerden biriydi. 1992 yılında Demirbank'ta, Demirhome adı altında Home-Banking (Ev Bankacılığı) uygulaması başlatılarak, müşterilere kendi ofislerinde hesaplarını kontrol etme ve izleme olanağı sağlanmıştı. Demirhome, firmalara banka tarafından kurulan ekranlar aracılığıyla alınabiliyor ve müşteriler bankanın ana bilgisayarına bağlı bulunan ekranlardan, istedikleri tüm bilgileri şubelere gitmeden öğrenebiliyorlardı.

Demirbank kendi bilgisayar programını oluşturduğu gibi, bankacılık yazılım paketinin çeşitli işletim sistemlerine uyarlanması çalışmalarından ilkini UNIX üzerinden gerçekleştirerek, 1993 yılında kullanılmak üzere Tatbank'a satmıştı. Ayrıca, açılış çalışmaları süren Demir Halk Bank Nederland'ın otomasyon sisteminin İngilizce olarak servise girmesi için gerekli hazırlıkları Demirbank Bilgi İşlem Müdürlüğü sürdürüyordu. Data hatlarının daha hızlı kullanımını sağlamak için mevcut komünikasyon ünitesine ek olarak, daha gelişmiş bir model olan IBM 3475-170 satın alınmıştı. Şubelerdeki personele yönelik SWIFT eğitimleri Ocak ayında başlamış, eğitim programlarını Kemal Noyan yönetmişti. Ayrıca, 1 Ocak 1992'den itibaren, üzerinde bankanın adı bulunan yeni baskı İthal Müsaadesi Formülerleri kullanılmaya başlanmıştı. 1993 yılına gelindiğinde banka daha güçlü bir mali ve teknik altyapı ile uzmanlaşmış kadrolara sahipti.

Reklam ve Tanıtım

Demirbank radyo reklamlarına devam etmiş, **"Demirbank Hayırlı İşler Diler"** sloganı, "hayır" kelimesi o günlerde siyasi bir içerik kazandığından Hüseyin Polat'ın önerisiyle **"Demirbank İyi Günler Diler"** olarak değiştirilmişti.

Demirbank, 1990 yılında hisse senetlerinin ihracıyla ilgili olarak reklam kampanyasına başlamış, ulusal basında, üç aylık dönemlerle bilançoya ve bankaya ilişkin diğer alanlardaki ilanlara önem vermişti. 1990 yılında reklam harcamaları artarak 1.8 milyar liraya ulaşmış, 1991 yılında ise duvar ilanlarının gerçekleştirilmesi planlanmıştı. 1990 yılında oluşturulan, Haluk Durmuşoğlu'nun müdür olarak görev yaptığı Organizasyon Müdürlüğü bünyesinde yer alan Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü'nün yetkilisi Şenay Tan idi.

1 Ocak 1992'de Demirbank'ın aylık yayın organı olan "Demirbank Dünyası" yayımlanmaya başlamıştı. Organizasyon ve Eğitim Müdürlüğü tarafından yayımlanan bu bültenin birinci sayısında, amacın, 'giderek büyüyen bankanın personeli, birimleri ve şubeleri arasındaki iletişimi, aşinalığı ve kaynaşmayı sağlamak' olduğu vurgulanmıştı.

(54) **İdare Meclisi Karar Defteri**, 22 Temmuz 1992.

Banka, reklam politikasında ilk kez bir yeniliği gerçekleştirmiş; Sarıyer futbol takımı, 14 Nisan 1992'de Romanya'nın Galati takımıyla yaptığı maça Demirbank reklamının yer aldığı formalarla çıkmıştı. Demirbank personeli, yoğun iş temposu arasında "Demirbank Genç Oyuncular Topluluğu" isimli bir tiyatro grubu kurmuştu. Cem Yalın'ın "Orada Kimse Var mı?" isimli oyunu 15 Temmuz 1992 tarihinde, Genel Muhasebe Müdürlüğü'nden Bayram Yapanoğlu ile Kredi Pazarlama Müdürlüğü'nden Birsen Yaman tarafından, Altunizade Kültür Merkezi'nde sahnelenmişti.

Personel

1988 yılında, yeni yönetimle birlikte insan kaynakları biriminin temeli atılmış, personel politikasında köklü değişikliklere gidilmişti. Demirbank değişen şartlara uygun olarak, 1957 tarihli Personel Yönetmeliği yerine, 1992 yılında yeni bir Personel Yönetmeliği hazırladı. Yeni yönetmelikte, memur olmak için 18 yaşını doldurmak ve 30 yaştan büyük olmamak şartı aranıyordu. Bir önceki yönetmelikte 40 olan yaş haddi 30'a indirilmişti. Banka daha genç personel kadrosu istiyordu. 1992 yılında, yaş ortalaması 28.5 idi. Genç personel, bankanın en önemli avantajlarından birisi olarak kabul ediliyordu.[55] 1992 yılında çıkan Personel Yönetmeliği'ne göre dört kategori bulunmaktaydı: memurlar, hizmetliler, sözleşmeli personel (daimi veya geçici), yöneticiler (genel müdür, genel müdür yardımcıları, teftiş kurulu başkanı, birim ve şube müdürleri, birim ve şube yönetmenleri). Memurlar için en az lise veya ticaret lisesi, hizmetliler için ortaokul mezuniyeti şart koşulmuştu. Ücretli izin 30 işgününden 20 işgününe indirilerek, özür izinleri yeniden düzenlenmişti. Peşin ödenmekte olan aylık ücretlerin, 1 Ocak 1993'ten itibaren ayın son işgününde ödenmesi kararlaştırılmıştı. Aylık brüt ücret tutarında yılda dört kez ikramiye, ayrıca Yönetim Kurulu'nca belirlenecek usullere ve esaslara göre mevduat, jestiyon ve benzeri özendirme primleri veriliyordu.

1987 yılından itibaren artmaya başlayan personel sayısı, 1988 yılında 486'ya, 1989 yılında 554'e, 1990 yılında 594'e yükselmiş, 1991 yılındaki Körfez Krizi sırasında bir miktar azalarak 534'e inmiş, 1992 yılında 562'ye ulaşmıştı. 1988 yılında, yeni bir ekip Demirbank'a gelmeye başlamış, eski ve yeni elemanlar arasında büyük bir ücret farkı oluşmuştu. 1975 yılında bankaya memur olarak giren Şehvar Aslantaş deneyimlerini şu şekilde ifade ediyordu: "Daha önce asgari ücretle çalışıyorduk, yılda bir kere çok az bir zam yapılıyordu. Bayramlarda yarım maaş ikramiye alırdık. Daha sonra dört maaş ikramiyeye çıktı. 1990'dan sonra ücret politikasında çok büyük farklılık oldu. Herkes mutlu şu an". 1989 yılında ücret politikası bir düzene bağlanmış, her yıl ilk giriş ücretleri ve yabancı dil tazminatları Yönetim Kurulu'nca belirlenmeye başlamıştı. Örneğin, 1988 yılında İngilizceyi birinci derecede bilenlere 400.000, ikinci derecede bilenlere 200.000, üçüncü derecede bilenlere 100.000 lira tazminat verilmesi kararlaştırılmıştı. Banka, 1 Kasım 1989 tarihinde personel konusunda geniş çaplı bir düzenlemeye daha giderek personelini bankanın politikaları doğrultusunda oluşturmuştu.

Yeni dönemde bankanın istihdam politikası genelde, bankacılık deneyimine sahip, yüksekokul mezunu, yabancı dil bilen elemanları istihdam etmekti. 1990 yılında, bankacılık sektöründe en yüksek ücreti veren ilk beş banka içinde bulunan Demirbank'ın yönetimi, personel

(55) Demirbank Dünyası, 1.3, Mart 1992.

verimliliği için yüksek ücret politikasını ilke edinmişti. Yüksek ücretin yanı sıra, banka personelinin bankacılık ile ilgili tüm konularda bilgilendirilmesini sağlamak üzere memurlar ve yetkili kademelere eğitim çalışmaları yapılmaya başlanmıştı. Personel eğitimi konusu titizlikle ele alınmış, eğitim politikası değişen şartlara uygun olarak yönlendirilmişti. Demirbank Eğitim ve Mevzuat Müdürlüğü Yönetmeliği Aralık 1989'da hazırlanmış, bununla Demirbank'ta görevli her kademedeki personelin eğitiminin, bankanın gereksinimlerinin, aynı zamanda Türk Lirası mevzuatında meydana gelen değişikliklerin banka işlemlerine yansımasının saptanması ve teşkilata bildirilmesi amacı güdülmüştü. Ayrıca, Teftiş Kurulu Başkanlığı'nca yürütülen soruşturma ve inceleme çalışmalarını düzenlemek amacıyla bir "Soruşturma ve İnceleme Kılavuzu" hazırlanmıştı.[56]

1991 yılında banka personelinin görev tanımları değiştirilmişti. Banka personelinin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken daha bilinçli hareket etmelerini temin etmek için genel müdürlükte ve özellikle şubelerde, hangi personelin hangi işleri yapmakla görevli olduğunu ve nelerden kimlere kadar sorumlu bulunduğunu belirten görev tanımları hazırlanmıştı. Söz konusu görev tanımlarının uygulamaya geçebilmesi için, şube organizasyonunda ve unvanlarda değişiklik yapılması gerekmiş, bu uygulamanın aşağıda belirtilen şekilde, Temmuz ayında yapılması için genel müdürlüğe yetki verilmişti.

1989 yılında, şube müdürlerine tahsis edilmek üzere 17 adet Renault 9 GTL model araba alınması kararlaştırılmıştı.[57] Bu karar Demirbank için yeni bir gelişmeydi. Demirbank, kuruluşundan itibaren ilk defa geniş kapsamlı otomobil alarak üst yönetimine araba vermeye başlıyordu. Ayrıca çalışanların işe gidiş gelişlerinde düzenliliği sağlamak ve personel verimliliğini artırmak üzere servis araçları hizmete konuyordu. 1992 yılında, bu kez Renault 9 GTL marka yerine, bankanın birim ve şube müdürleri için Mazda 323 model 27 adet otomobil alınmasına karar verilmişti.[58]

Demirbank'ta Unvanların Değişim Süreci

Mevcut Unvanlar	Yeni Unvanlar	Fonksiyonel Dağılım
İç Yönetmen	Yönetmen	İç
Pazarlama Yönetmeni	Yönetmen	Pazarlama
Müdür Yardımcısı		Bölüm
İkinci Müdür		Kredi Pazarlama
Kredi Pazarlama Yetkilisi	Yetkili	Denetim
Şef		Servis
Muhasebeci		Alt
Şef Yardımcısı		
Pazarlama Analisti	Analist	Kredi Pazarlama
Gişe Yetkilisi		Gişe Yetkilisi
Veznedar Memur		
Memur	Memur	Memur
Sekreter		Sekreter
Tahsildar		Tahsildar
Güvenlik Memuru		Güvenlik
Hizmetli	Hizmetli	Hizmetli
Şoför	Hizmetli	Şoför

(56) İdare Meclisi Karar Defteri, 2 Ocak 1991.
(57) İdare Meclisi Karar Defteri, 18 Ağustos 1989.
(58) İdare Meclisi Karar Defteri, 15 Eylül 1992.

Soldan sağa: Ali Cıngıllıoğlu, Nuri Cıngıllıoğlu, Dr. Halit Cıngıllıoğlu

Yönetim ve Karar Alma Süreci

12 Ekim 1988 tarihinde, ana sözleşmenin Yönetim Kurulu'nun oluşumu ile ilgili 27. maddesi yeniden düzenlenmiş, beş kişiden oluşan İdare Meclisi'nin üye sayısı 11'e çıkarılmıştı. 1989 yılında Yönetim Kurulu, Başkan ve Murahhas Aza Nuri Cıngıllıoğlu, Reis Vekili Hikmet Gürses, üyeler Ali Şakir Ağanoğlu, Nihat Özdiler ile Murahhas Aza ve Genel Müdür Dr. Halit Cıngıllıoğlu'ndan oluşuyordu. Hüseyin Polat ve Pulat Akçin genel müdür yardımcıları olarak görev yapmaktaydı. Ayrıca, 1991 yılında Fahri Butur yönetim kurulu üyeliğine seçilmişti.

31 Mart 1988 tarihinde genel müdür olarak görevlendirilen Dr. Halit Cıngıllıoğlu 1991 yılında asaleten atanmıştı. Ayrıca Ferit Mevlüt Aslanoğlu yönetim kurulu üyeliğine seçilerek genel müdür vekilliği ile görevlendirilmiş, ancak kısa bir süre sonra istifa etmişti. 2 Ekim 1991 tarihinde Genel Müdür Yardımcısı Hüseyin Polat istifa etmiş, 1992 yılında ise Ali Şakir Ağanoğlu Yönetim Kurulu'ndan ayrılmıştı. 1992 yılında, Tuncer Ağanoğlu ve Ali Cıngıllıoğlu Yönetim Kurulu'na katılmıştı. 1988 yılında Demirbank'ın yapısal değişimini gerçekleştiren genel müdür yardımcıları bankadan ayrılmışlar, yeni dönemin genel müdür yardımcılarından Z. Cumhur Doğan 1991, Ertuğrul Ihlamur ise 1992 yılı içinde göreve başlamıştı.

Hüseyin Polat

Pulat Akçin

1992 yılına dek bizzat Nuri Cıngıllıoğlu tarafından el yazısı ile yazılan Yönetim Kurulu Karar Defterleri, bu yıldan itibaren daktilo ile yazılmaya başlanmış ve kararlar bir sistematiğe bağlanmıştı. 1988-1992 yılları arasında Demirbank tüm yönleriyle gelişen şartlara göre düzenlenmiş, etkin bir

Z. Cumhur Doğan

Ertuğrul Ihlamur

yapı oluşturulmuştu. Bu süreç, Yönetim Kurulu ve profesyonel yöneticiler için kolay aşılmamıştı.

1 Nisan 1988 tarihinde Dr. Halit Cıngıllıoğlu'nun genel müdür olarak atanmasıyla birlikte, Demirbank'ta köklü değişikliklerin yolu açılmıştı. Nuri Cıngıllıoğlu klasik kurum bankacılığını iyi bilen, Türkiye'nin ticari hayatına ilişkin derin bilgilere sahip, muhafazakâr bir bankacıydı.[59] Dr. Halit Cıngıllıoğlu, uzun yıllar Avrupa ve Amerika'nın mali piyasalarıyla ilgilenmiş, İsviçre'de öğrencilik yıllarında "dealer" olarak çalışmıştı. Ayrıca okul yıllarında, yaz tatillerinde şubelerde çalışmış, Demirbank'ın çeşitli kademelerinde bulunmuş, şube müdürlüğü ve iştirakler müdürlüğü yapmış, bankacılığın içinden yetişmişti. Türkiye'de ve dünyada bankacılık kesimini ve mali piyasalardaki gelişmeleri yakından izleyen, genç ve dinamik bir bankacıydı. Banka içinde derinlemesine bazı değişikliklerin yapılması gerektiğini görmüştü. Bu noktada, muhafazakâr bir bakış açısı ile ihtisas bankasının sahip olması gereken dinamizm arasında bir çelişki ortaya çıkmıştı. Ancak bu çelişki, temkinli davranılarak, aile içi güven ilişkileri çerçevesinde dengede tutulmuştu. Nuri Cıngıllıoğlu ve Dr. Halit Cıngıllıoğlu'nun bankacılığa bakış açıları birbirinden çok farklıydı. Nuri Cıngıllıoğlu, kapalı ekonomi içinde sınırlı sayıda bankacılık işlemleri ile bankacılık yapmıştı. Sağlam ve temkinli bir kredi politikası izlemiş, riske girmemişti. Onun için önemli olan şey, kendi deyimiyle "Alnı dik Galata Köprüsü'nden geçebilmek"ti. Ticari hayatta dürüstlüğe ve sürekliliğe büyük önem veriyordu.[60] Dr. Halit Cıngıllıoğlu ise açık ekonomi şartlarında, sermaye hareketlerinin, faiz hadlerinin ve döviz kurlarının serbest olduğu bir ekonomide, bankacılık sektöründeki gelişmelerden ve fırsatlardan yararlanmayı ve büyümeyi hedeflemişti.

Soldan sağa: Ali Şakir Ağanoğlu, Nuri Cıngıllıoğlu, Dr. Halit Cıngıllıoğlu, Hüseyin Polat

(59) Nevin Coşar. Dr. Halit Cıngıllıoğlu ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 25 Mayıs 1998.
(60) Funda Çelebi. Demet Esen ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 17 Haziran 1998.

Soldan sağa: Ali Ömer Devres, Ertuğrul Ihlamur, Selahattin Serbest, Z. Cumhur Doğan

Demirbank'ı, gelişen bankacılık işlevlerine adapte etmek gerektiğini düşünüyordu. Bu yönde riske girmeyi göze almış, ancak temkinli kredi politikasını terk etmemişti. İlk yıllar, yurtdışı döviz kredilerinin kullanılması konusunda temkinli davranılmış, ancak 1990 yılından itibaren risk daha rahat göğüslenmeye başlanmış, Nuri Cıngıllıoğlu ve Yönetim Kurulu üyelerinin de bu konudaki ısrarcı tavırları sürmemişti. Başlangıçta, bankacılık alanında tamamıyla zıt felsefelere sahip olan Nuri Cıngıllıoğlu ve Dr. Halit Cıngıllıoğlu'nun görüşleri yıllar geçtikçe yakınlaşmıştı. Genel Müdür Dr. Halit Cıngıllıoğlu, verimsiz gördüğü Safranbolu, Karabük ve Kırıkkale şubelerini kapattığında Nuri Cıngıllıoğlu, bu şubelerin kapanışından, yöre halkının kendisine telefon etmesiyle haberdar olurken, "Bizim şubeler kapandı mı?" diye soruyordu. Bankacılık felsefeleri bu denli birbirinden ayrılıyordu. Sürekliliği sağlamanın, ancak ve ancak oyunun kurallarına göre hareket edecek dinamik ve etkin bir banka ile mümkün olabileceği görülmüş, bu konudaki çabaların olumlu sonuçlar yaratması üzerine, baba ile oğul arasındaki felsefe farklılıkları ortadan kalkmıştı. 1990'larda, Nuri Cıngıllıoğlu'nun geniş deneyimi ve bilgisinden faydalanılmaya devam edilmiş, banka içinde işlevsel profesyonelleşme büyük ölçüde sağlanmıştı.

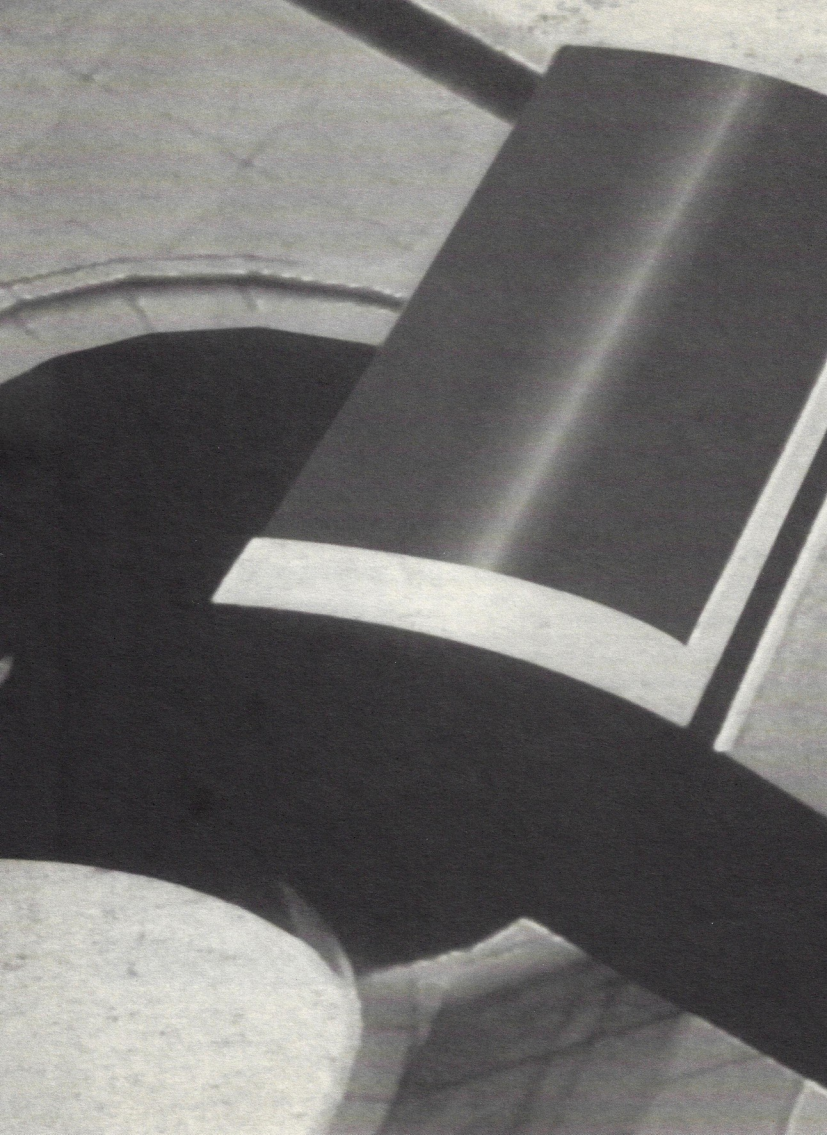
VİZYON

Demirbank Ayda Yayın Organı

Yeniden Merhaba

Geleceği Yaratabilmek İçin

Vizyon Dergisi, 1. sayı



Yeni Demirbank ve Büyüme (1993-1996)

Yeni Demirbank ve Büyüme (1993-1996)

Demirbank, 1988 yılından itibaren başladığı yeniden yapılanma süreciyle birlikte bir yükselme trendi yakalamış, faaliyetlerini geliştirmiş ve büyümüştü. 1992 yılının sonuna gelindiğinde Demirbank dış ticaretin finansmanında uzmanlaşmış, temel altyapısını tamamlamış, personelin niteliğini artırmış, organizasyon yapısını değiştirmiş, şube sayısını azaltmış, etkin ve verimli bir banka haline gelmişti. Artık bankacılık sektörünün aktif ve kârlı bankalarından biri olmuştu. Bu noktadan sonra artık, gelinen düzeyin korunması ve daha da ileriye taşınması söz konusuydu. Genel Müdür ve Murahhas Aza Dr. Halit Cıngıllıoğlu, yeni yıl mesajında, güzel şeylerin korunmasının elde edilmesinden daha zor olduğunu vurguluyor, 1993 yılında bankayı daha sıkı bir çalışma döneminin beklediğini ifade ediyordu.[1] Bundan sonra, yönetimde tam profesyonelleşme ve ihtisaslaşmaya bağlı olarak organizasyon planının zenginleştirilmesi gündeme gelmişti. Bu konudaki gelişmeleri 1993-1995 yılları arasında tamamlayan Demirbank, 1996 yılında yeni bir ivme ile geleceğe bakışını belirlemiş, başarıda sürekliliği sağlamak üzere Değişim Projesi'ni oluşturmuştu.

Cıngıllı Holding'in Kurulması

Nuri Cıngıllıoğlu, 21 Aralık 1992 tarihli İdare Meclisi kararıyla, hisselerini Nuran Cıngıllıoğlu, Dr. Halit Cıngıllıoğlu, Sema Cıngıllıoğlu ve Ali Cıngıllıoğlu'na devretmişti. Şahıslar üzerinde kurumlaşmak mümkün olmadığından, aile üyeleri bir holding kurulmasını ve holding içinde bir yönetim kurulu oluşturarak hisseleri kontrol etmeyi düşünmüştü. Demirbank kendi profesyonel yönetimiyle yoluna devam edecek, holding Demirbank'ın hissedarı olarak kalacaktı.

Holding kurma çalışmaları kısa sürede tamamlanmış, kurumsallaşmanın bir logosu olması gerektiği düşünülerek, holdinge bağlı tüm kuruluşların renginin tek olması üzerinde durulmuştu. O zamana kadar mavi ve lacivert renkler kullanılırken, demirin hammaddesinin bordo renkte olması nedeniyle bordo renk seçilmiş, Cıngıllı Holding için ayrı bir logo belirlenmiş, bütün arabalar bordoya boyanmıştı.[2] Demirbank, bordo renkle geleneksel logosunu kullanmaya devam etmişti.

Cıngıllı Holding, 8 Şubat 1993 tarihinde 475 milyar lira sermaye ile kurulmuş, aile üyelerinin Demirbank'taki sermaye payları Cıngıllı Holding'e devredilmişti. Cıngıllı Holding çeşitli sektörlerde faaliyetleri olan bir grup haline gelmiş, ancak daha çok finans sektöründe ihtisaslaşmıştı. Kısa bir süre sonra Demirbank'a bağlı iştirakler holdinge devredilmeye başlanmıştı. Dr. Halit Cıngıllıoğlu'na göre, Demirbank'ın iştirakleri zaman içinde holdinge devredilecek ve Demirbank sadece bankacılık yapan bir işletme haline getirilecekti.

(1) **Demirbank Dünyası**, 2:13, Ocak 1993.
(2) Funda Çelebi. Sema Cıngıllıoğlu ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 1 Temmuz 1998.

Mart 1997, Yeni Yüzyıl Gazetesi, Bilanço reklam kampanyası

Yeni Genel Müdür: Selahattin Serbest

1993 yılında meydana gelen önemli değişikliklerden biri, Genel Müdür ve Murahhas Aza Dr. Halit Cıngıllıoğlu'nun genel müdürlük görevinden ayrılarak, bu makamı profesyonel yöneticilere bırakması olmuştu. Yönetim Kurulu, genel müdür olarak Selahattin Serbest'i görevlendirmişti. Şubat ayında göreve başlayan yeni Genel Müdür Selahattin Serbest, bankanın yakaladığı çıkış trendini daha da yükselterek bir takım anlayışı ve ekip ruhu içinde, rekabet ortamında özkaynakları artırarak dünyaya açılımı sağlamak ve bankayı daha rekabetçi bir hale getirmek üzere çalışmalara başlamıştı.[3] Bankanın üst yönetim kadrosu iki genel müdür yardımcısından oluşuyordu: Z. Cumhur Doğan ve Ertuğrul Ihlamur. 1 Şubat 1993 tarihinde, Türk Lirası Pozisyon, Menkul Değerler, Dışişler ve Kurumsal Finansman ile Portföy Yönetimi müdürlüklerinden sorumlu genel müdür yardımcısı olarak Ali Ömer Devres'in, 1994 yılında Yatırım Bankacılığı'ndan sorumlu genel müdür yardımcısı olarak Sinan Arslaner'in, 1995 yılında da Dış İlişkiler'den sorumlu genel müdür yardımcısı olarak Öktem Kalaycıoğlu'nun atanmalarıyla yönetici kadrosundaki genişleme sürmüştü.

(3) Nevin Coşar, Selahattin Serbest ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 6 Ocak 1998.

Genel Müdürlük Taşınıyor

Demirbank son dört yıl içinde üçüncü kez yer değiştirerek 1993 yılının Şubat ayı içinde, Genel Müdürlüğü'nü yeni lokaline taşıdı. Ancak bu sefer pek uzağa gitmeyerek, Genel Müdürlük binasının arkasında inşa edilen yeni binada hizmetlerine devam etti. Taşındığı her binaya sığamayan Genel Müdürlük'ün yer değiştirmesi, Demirbank'ın büyüdüğünü gösteren en çarpıcı göstergelerden biriydi.

DEMiRBANK

Yeni Genel Müdürlük binasında, Bilgi İşlem Müdürlüğü'nün dışında tüm birimlerin yanı sıra leasing, sigorta ve factoring şirketleri de bulunuyordu. 1993 yılında Demirbank'ın şube politikası, mevcut şube sayısını artırmak yerine mevcut şubelerin iş hacimlerini ve verimliliklerini büyütmek yönünde oluşturulmuştu. Bu doğrultuda, lokal olarak Maçka Şubesi'ne ve ağırlıklı olarak kredi ve mevduat müşterilerinin adreslerinin diğer şubelere daha yakın olması gibi nedenlerle, 5 Şubat 1993 tarihinden itibaren Beyoğlu Şubesi'nin Maçka Şubesi nezdinde tüzel kişiliğini sürdürmesine karar verilmişti. Böylece şube sayısı 14'e inmişti. Ayrıca şubeleri modernleştirme çabaları devam etmiş, İzmir Şubesi'ne yeni bir lokal kiralanmıştı. 1993 yılında Demirbank'ın, Merkez Şube'nin yanı sıra İstanbul, Kadıköy, Kapalıçarşı, Karaköy, Maçka, Merter, Topçular, Zeytinburnu olmak üzere İstanbul'da dokuz şubesi bulunmaktaydı. Diğer şubeler Adana, Ankara, İzmir, Bursa ve Kayseri'de faaliyet gösteriyordu.

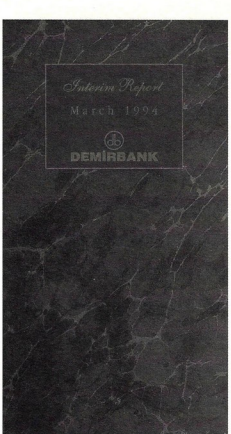
Soldan sağa (ayaktakiler) - Ali Ömer Devres, Z. Cumhur Doğan
(oturanlar) - Ertuğrul Ihlamur, Selahattin Serbest, Sinan Arslaner

Faaliyetler Genişliyor

Demirbank bir yandan hızla büyürken, diğer yandan özkaynaklarını artıran bir bankaydı. Banka kârları, kanuni yedek akçeler ayrıldıktan sonra özsermayeye ekleniyordu. Bankanın aile bankası olması bu konuda büyük avantaj sağlıyor, artan işlem hacmine, ekonomik gelişmelere paralel olarak özsermaye güçlendiriliyordu. Özsermaye, Demirbank'a uluslararası ilişkilerde büyük destek veriyor, bankanın hızlı ve istikrarlı büyümesini sağlıyordu. 1993 yılında Demirbank, sermayesini iki kez arturarak önce 500 milyar liraya yükseltmiş, ancak 500 milyar lira olan kayıtlı sermaye tavanı dolmuş olduğundan, tavan iki buçuk trilyon liraya çıkarıldıktan sonra artan işlem hacmine paralel olarak, Eylül ayında ikinci bir sermaye artırımıyla, sermaye 700 milyar liraya çıkmıştı.

1993 yılında devam eden yüksek faiz, ucuz döviz politikası Türk Lirası mevduatını artırıyor, döviz tevdiat hesaplarının toplam mevduat içindeki payının azalmasına yol açıyordu. 1993 yılında %174 artarak 6.7 trilyon liraya yükselen ve pasiflerin %45'ini oluşturan toplam mevduatın %93'ünü Türk Lirası mevduat hesapları, %7'sini döviz tevdiat hesapları oluşturmuştu. Toplam mevduat içinde en büyük paya %75.7 ile bankalar mevduatı sahipti. Bankalar mevduatı, bir önceki yıla göre %195.7 oranında büyüyerek beş trilyon liraya yükselmişti. Bankanın 1993 yılında yurtdışı bankalardan kullandığı krediler %78.5 artış göstererek 5.2 trilyona yükselmiş, yurtdışı kredileri kullanılan kredilerin %86.5'ini, toplam pasiflerin ise %35.2'sini meydana getirmişti.

Demirbank'ın uluslararası ilişkileri 1993 yılında genişlemeye devam etmiş, dünya genelinde muhabir bankalar ağı 536'ya ulaşmıştı. Artan iş hacmi nedeniyle, Dışişler Müdürlüğü'ne bağlı bir birim olan Muhabir İlişkileri müdürlük haline getirilmişti. 1993 yılında Demirbank, uluslararası finans piyasalarından toplam 120 milyon Amerikan Doları tutarında sendikasyon kredisi almıştı. Eylül ayında 50 milyon Amerikan Doları uzun dönemli sendikasyon kredisi, International Finance Corporation (IFC) ve Bank of Tokyo tarafından verilmişti. Sendikasyonun 15 milyon Amerikan Doları tutarındaki kısmı IFC tarafından beş yıllık süre için, 35 milyon Amerikan Doları tutarındaki kısmı ise uluslararası bankalar aracılığıyla üç yıl vadeli olarak sağlanmıştı. Bu sendikasyon kredisine katılan bankalar Avrupa, Amerika, Asya kıtalarına ve Ortadoğu bölgesine ait ve daha önce Demirbank ile çalışmış bankalardı. Anlaşmaya göre, borç süresince IFC periyodik olarak Demirbank'ın mali durumunu izleyecekti. Demirbank, 1993 yılında IFC'den kredi alabilen altı Türk bankasından biri olmuştu. İkinci sendikasyon kredisi olarak, 1994 yılının Nisan ayında ING Bank tarafından aranje edilen, 30 milyon Amerikan Doları tutarında iki yıl süreli bir kredi alındı. Bu kredinin alınışı, Demirbank'ın kredibilitesini ve muhabir bankalarının yüksek ilgisini gösteriyordu. Bu kredi, Demirbank tarihinde alınan orta vadeli ilk kredi olmuştu. Bunu, Temmuz ayında Club Deal öncülüğünde oluşturulan 10 milyon Amerikan Doları, bir yıl vadeli sendikasyon kredisi izlemişti. 1993 yılında son olarak, Aralık ayında, Credit Suisse First Boston Limited (Londra) öncülüğünde 16 uluslararası bankanın katılımıyla, Demirbank'a 20 milyon Amerikan Doları bir kredi tahsis edilmiş, ancak yoğun talep üzerine 30 milyon Amerikan Doları olarak tamamlanmıştı. Bir yıl vadeli olan sendikasyon kredisi ile ilgili anlaşma, 17 Aralık 1993 tarihinde Londra'da imzalanmıştı.[4] Bu krediler daha çok dış ticaretin finansmanında kullanılmıştı.



Yıl içinde Demirbank tarafından hazırlanan broşürler

1993 yılında Demirbank'ın aktifleri %119'luk artışla 14.89 trilyon liraya yükselmiş, bunun %53.5'ini ticari ve mali plasmanlar oluşturmuştu. Plasmanların %24.4'ünü mali, %75.6'sını ticari plasmanlar; ticari plasmanların ise %51.7'sini kısa vadeli Türk Lirası kredileri, diğer kısmını da döviz kredileri oluşturmaktaydı. Kredi Risk İzleme Müdürlüğü'nün adı Kredi Değerlendirme ve Risk Yönetimi Müdürlüğü olarak değiştirilmiş ve 1993 yılı içinde uluslararası normlara göre kredilendirme sürecinde firma analizlerinin yapılabilmesine olanak tanıyan bir rating sistemi kuran Demir Rating (DEMRAT) devreye sokulmuştu. Demirbank, uluslararası arenada aktif olan büyük ve orta

(4) Demirbank Dünyası, 2:24, Aralık 1993.

This announcement appears as a matter of record only

db DEMiRBANK

Istanbul, TURKEY *September 1993*

US$50,000,000
Term Loan

Arranged By
International Finance Corporation
Co-Arranged By
The Bank of Tokyo, Ltd.

US$15,000,000
5 Year Tranche
Provided By
International Finance Corporation
US$35,000,000
3 Year Tranche
Provided Through
International Finance Corporation

Lead Managers
The Bank of Tokyo, Ltd. KLB Asia Finance Limited

Managers
Banque et Caisse d'Epargne de L'Etat Luxembourg
Caixa Geral de Depositos, Paris Branch
The Arab Investment Co. S.A.A.

Participants
Banc Agricol i Comercial d'Andorra S.A.
Berliner Bank Aktiengesellschaft
Bayerische Vereinsbank Aktiengesellschaft
The Development Bank of Singapore Ltd.
Chiao Tung Bank Europe N.V.
American Express Bank GmbH
Kredietbank N.V.
Swiss Volksbank, Berne
MTB Bank, New York
Kexim Bank (UK) Limited
Deutsch Turkische Bank AG
Nordbanken

Agent
The Bank of Tokyo, Ltd.

1993 yılında alınan Sendikasyon Kredisi ile ilgili verilen ilan

This announcement appears as a matter of record only.

DEMiRBANK

Istanbul

USD 30,000,000

One year

PRE-EXPORT FINANCE FACILITY

Arranged by
ING BANK

Co-Lead Managers

ING BANK

TURKIYE HALK BANKASI A.S.

RUSSIAN COMMERCIAL BANK LTD.

DEMIR- HALK BANK (NEDERLAND) N.V.

Managers

AMERICAN EXPRESS BANK GMBH

DT DEUTSCH TÜRKISCHE BANK AG

Participants

BADEN WURTTEMBERGISCHE BANK AG, STUTTGART

BANK KREISS AG

BANQUE DU BOSPHORE

BANK JULIUS BAER & CO. LTD.

CREDITO ITALIANO BANK AG

GENOSSENSCHAFTLICHE ZENTRALBANK AG

LANDESBANK SAAR GIROZENTRALE

LANDES-HYPOTHEKENBANK TIROL

MONTE DEI PASCHI DI SIENNA, FRANKFURT BRANCH

SWISS VOLKSBANK, BERNE

WGZ BANK EG

Agent
ING BANK

ING BANK

Internationale
Nederlanden
Bank

April 1994

1994 yılında alınan Sendikasyon Kredisi Sözleşmesi

büyüklükte şirketlerle çalışmaktaydı. Potansiyel müşteriler bilgisayarlı rating sistemi, kredi ve sektörel analizler ile incelenmekte, banka, müşterilerinin mali ihtiyaçlarına uygun çözümler üretmeye gayret göstermekteydi. 1993 yılında şirketlere verilen krediler iki katına çıkmıştı. Bu, daha büyük ve aktif pazarlama ekibi sayesinde ve zamanında esnek fiyatlamalar yapılmasıyla mümkün olmuştu. Altı trilyon liraya ulaşan ticari plasmanlar içinde, dış ticarete verilen krediler 3.2 trilyon liraya yükselmişti. 1993 yılında en fazla kredi kamu ve tekstil sektörüne verilmiş, bu sektörleri inşaat ve metal sanayii izlemişti.

Demirbank'ın menkul değerler portföyü 1993 yılında, 676 milyar liradan 2.2 trilyon liraya yükselmiş, banka bu kârlı alanda müşteri potansiyelini genişletmeye çalışmıştı. Mali plasmanların %93.8'ini menkul değerler portföyü oluşturuyor, bunun %82.7'si Hazine bonosu ve devlet tahvillerinden meydana geliyordu. Demirbank, hükümet politikalarında Mart 1993'te meydana gelen değişiklikler doğrultusunda, banka portföyünün büyük bölümünü dokuz ve 12 aylık yüksek faizli devlet tahvillerine yöneltmiş, bu nedenle 1993 yılında, Hazine bonosundan çok devlet tahvili portföyde ağırlık kazanmış, mali plasmanların %55'i devlet tahvillerine, %27.8'i hazine bonolarına yatırılmıştı. 1993 yılında kârı 665.3 milyar liraya ulaşan Demirbank, yılın en çok kâr eden bankaları arasında ikinci sıraya yükselmişti.

1993 yılında, hükümetin menkul kıymetler yatırım fonlarına yönelik yaptığı düzenlemeler sermaye piyasasına canlılık vermiş, menkul kıymetler yatırım fonları (Mutual Funds) Türkiye'de yaygın kullanılan yatırım araçları haline gelmişti. Yatırım fonlarının %25'i hisse senetlerinden oluşuyor ve cazip vergi istisnaları bulunuyordu. Demirbank 1993 yılının Mayıs ayında, %35'i hisse senetlerinden oluşan ve sermayesi 28 milyar lirayı bulan Demir Fon-1'i A tipi fon haline dönüştürmüş, ayrıca Demir Fon-2'nin sermayesini, 15 milyar liradan 25 milyar liraya yükseltmiştir. 1993 yılında Demirbank aracılık işlemlerini önemli ölçüde artırmış, Interbank trading'e daha fazla önem vermeye başlamış, Reuters'in Interbank döviz traders'ları arasında 42. sıradan 17. sıraya yükselmişti. Ayrıca banka, müşterilerine hazine ve döviz hizmetleri ile forward fiyatlar pazarlamaya başlamış ve döviz kurlarında rekabetçi pozisyonunu sürdürmüştü.

1993 yılında, bankanın ve müşterilerinin hisse senetleri iyi bir büyüme göstermişti. Bu konuda bir araştırma birimi oluşturulmuş, yabancı yatırımcıları İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na çekmek üzere bağlantılar kurulmaya başlanmıştı. Demirbank, İMKB'nin 1993 yılında yapılan işlemlerle ilgili düzenlediği yarışmada, devlet tahvili ve Hazine bonosu piyasasında repo-ters repo işlemleri konusunda dokuzunculuğu kazanmış ve 26 Ocak 1994 günü Çırağan Palace Kempinski'de yapılan törende ödülünü almıştı.[5]

1993 yılında mali alanda iştirakler devam etmiş, Haziran ayında Demir Factoring şirketi kurulmuş, SWIFT katılım payı 93 milyon liraya yükseltilmişti. İştirak kârları 555.3 milyon liraya ulaşmıştı.

Bireysel Bankacılık Müdürlüğü Kuruluyor

1988 yılından itibaren bankacılık hizmetleri çeşitlenmiş, kredi kartları, ATM'ler hizmete sunulmuş, tüketici kredileri yaygınlaşmaya başlamıştı. 1990 yılında, kredi kartlarıyla ilgili olarak Bankalar

(5) **Demirbank Dünyası**, 3/26, Şubat 1994.

Birliği'nin koordinasyonu altında, üç büyük perakendeci bankanın önderliğinde Bankalararası Kart Merkezi (BKM) kurulmuştu. 1993 yılına gelindiğinde bireysel bankacılık alanı genişlemiş, 1993 yılında Türkiye'de, yeni alınan arabaların %80'i ve evlerin %60'ı banka kredileriyle finanse edilmişti. Ayrıca diğer bankaların deneyimleri, teminatlı bireysel kredilerin çok az riski olduğunu ve kârlılığa pozitif katkıda bulunduğunu gösteriyordu. Bu alan büyük bir potansiyeli barındırıyordu. Bu nedenle perakende bankacılığa bir adım atılmış, gelişen ihtiyaçlar doğrultusunda 1 Temmuz 1993 tarihinde Bireysel Bankacılık Müdürlüğü kurulmuştu. Bireysel Bankacılık Birimi'ne müdür olarak Eşref Taştop atanmış, başlangıçta konut, taşıt ve ihtiyaç kredileri verilmesi planlanmıştı. Kullanımı giderek genişleyen kredi kartları da bu müdürlüğün görev alanı içinde bulunmaktaydı. Demirbank Yönetim Kurulu, Anadolu Kredi Kartı Turizm ve Ticaret AŞ'nin de aracılığıyla dolaylı hizmet gördüğü kredi kartlarıyla da ilgili olarak, 1992 yılında Bankalararası Kart Merkezi'ne üye olunmasına karar vermişti.[7]

Bireysel bankacılıkta hedefler, önce var olan müşterilerin, daha sonra potansiyel müşterilerin finansal ihtiyaçlarına uygun çözümler getirmek olarak saptanmış, bir sonraki aşamada turizm, tatil, eğitim, evlilik gibi konularda tüketici kredileri verilmesi planlanmıştı.[8] 1993 yılı sonunda banka, bireylere araba, ipotek ve nakit krediler vermeye başlamıştı. 3.1 trilyon liralık kısa vadeli Türk Lirası kredilerinin 8.2 milyar lira tutarındaki küçük bir bölümü, orta vadeli kredilerin 17.2 milyar liralık kısmı bireysel bankacılık hizmetleri çerçevesinde kullandırılan tüketici kredilerinden oluşmaktaydı. Bankanın orta vadeli kredileri, sadece tüketici kredilerini kapsamak-taydı. Banka tüketici kredilerine önem vermeye başlamış, sembolik düzeyde de olsa bu alana girmiş, 1994 yılında bu alandaki faaliyetlerini geliştirmeyi planlamıştı.

1994 yılının başlarında, Bireysel Bankacılık Müdürlüğü'nün adı Bireysel Ürünler Pazarlama Müdürlüğü olarak değiştirilmiş, ancak 1994 Krizi nedeniyle, 1993 yılında başlatılan çalışmalar ertelenerek perakende kredi programı dondurulmuştu. Demirbank bu dönemde, mevduatta yüksek faizler ve uygun dönemler sunarak mevduatını artırma yoluna gitmiş, sadece belirli müşterilere Visa kredi kartı sunmuştu.

(6) **Demirbank Dünyası**, 3:25, Ocak 1995.
(7) **Yönetim Kurulu Karar Defteri**, 21 Eylül 1992.
(8) **Demirbank Dünyası**, 2:20, Ağustos 1993.

Demir Factoring

1993 yılının Mayıs ayında 50 milyar lira sermaye ile kurulan Demir Factoring AŞ, Ağustos ayında faaliyetlerine başlamış, Demirbank yedi milyar lira sermaye ile %35'lik bölümüne iştirak etmişti. Başlangıç sermayesinin 17.5 milyar lirası ödenmişti. Şirket kısa bir süre içinde faaliyetlerini genişletmiş, 1993 yılında yurtiçi factoring işlem hacmi açısından sektörün en eski iki kuruluşunun ardından yılın üçüncüsü olmuştu.[6] Yerli factoring müşterileri, otomotiv parçaları imalatçıları, kimya, plastik, demir ve çelik, tekstil, elektronik ev aletleri şirketleri idi. 1994 yılında Demirbank'ın iştirak payı değişmemiş, ancak sermaye miktarı 17.5 milyar liraya yükselmişti. Demirbank, 1995 yılında Demir Factoring'de 40 milyar lira sermaye tutarı ile %40 paya sahipti. 1995 yılında factoring hacmi, bir önceki yıla göre %190 artışla 1.9 trilyon liraya ulaşmış, vergi öncesi kâr 10 kat artmıştı. 1996 yılında büyümesi devam eden şirketin, 1997 yılında en büyük factoring şirketi olması bekleniyordu.

1996 yılı sonunda şirketin ödenmiş sermayesi 500 milyar liraya yükseltilmişti. Demir Factoring, FCI (Factors Chain International) istatistiklerine göre, toplam ciroda Türk factoring şirketleri arasında birinci sırada yer almış, 1997 yılında 368 milyon Amerikan Doları toplam ciro ve 73 milyon Amerikan Doları toplam aktife ulaşmıştı. Demirbank, iştiraklerini Cingıllı Holding'e devrederek, bankacılık işlevlerinde yoğunlaşmayı hedeflediğinden, 1997 yılında %16'sına iştirak ettiği Demir Factoring'i, 80 milyar lira nominal değerden Cingıllı Holding'e satmıştı. Demir Factoring, FCI'nın (Factors Chain International) yetkili üyesi olup, Factoring Derneği kurucu üyesidir.

Finansal Kesim Krizde

1989 yılının Ağustos ayında çıkarılan 32 sayılı Kanun Hükmünde Kararname, Türkiye ile dış dünya arasındaki sermaye hareketlerini serbestleştirmiş, bu yıldan itibaren hükümet, açık bütçe politikasını yüksek faiz-düşük kur politikası ile sürdürerek, kısa vadeli yabancı sermaye yatırımlarından faydalanma yoluna gitmiş, bunun sonucunda ithalat artarken ihracat artış hızı yavaşlamış, ekonominin dengeleri giderek bozulmuştu. 1991 yılında Körfez Krizi sırasında döviz kurları yükseliş eğilimine girse de kriz sonrasında aynı politika sürdürülmüştü.

İthalat rejiminde serbestleşme doğrultusunda uygulamalar sürerken, ihracatta vergi iadesi azaltılmış, bunun sonucunda ithalat artarken ihracat artış hızı azalmıştı. Bu politika sonucunda, Türkiye'nin dış ticaret açıkları büyümüş, ancak 1991, 1992 ve 1993 yıllarında kısa vadeli sermaye girişi artmış, döviz rezervleri yükselmişti. Bu durum, yüksek faiz ve ucuz döviz ikilisine dayanmıştı. 1993 yılında, Türk Lirası'nın aşırı değerli tutulması ekonomik canlanma ile birleşince, Türkiye tarihinin en büyük dış ticaret ve cari işlem açığı ortaya çıkmıştı.[9] Hükümet, 1993 yılının ikinci yarısında iç borçlanmayı kesip dış borçlanmaya ağırlık vermiş, iç borçlanmanın azalmasıyla piyasadaki fazla para yapay teşviklerle borsaya yöneltilmişti. Döviz, faiz ve borsa üçgeninde ortaya çıkan bu hassas denge, 1993 yılı sonunda dış ticaret açıklarının rekor düzeye ulaşmasıyla, yatırımcılarda bu durumun daha fazla sürdürülemeyeceği konusunda bir izlenim bırakmaya başlamıştı.

1994 yılı başında dış ticaret açığı 15 milyar, cari işlem açığı altı milyar Amerikan Doları'nı bulmuştu. Bütçe açığı ise öngörüleni iki buçuk kat aşarak, 122 trilyon liraya ulaşmıştı. Türkiye'nin dış borç limitleri dolmuş, özelleştirmeye yasal dayanak sağlanamamıştı. 1993 yılının Aralık ayından itibaren kısa vadeli yabancı sermaye Türkiye'den ayrılmaya, Merkez Bankası döviz rezervleri erimeye başlamıştı. Bu süreç hızla finansal kesimde etkilerini göstermiş, dövize olan talep yükselmişti. Özellikle bankalar, açık pozisyonlarını kapamak için dövize talebi artırmış, yabancı bankalar Türk bankalarının vadesi gelen kredilerini uzatmaktan kaçınmaya başlamışlardı. Bu gelişmeler, bir de hükümetin faiz hadlerini düşürmeyi ve kuru düşük tutmayı inada bindiren politikasıyla birleşince, 1994 yılının başlarında büyük bir miktar yabancı sermayenin Türkiye'den hızla ayrılmasına yol açmıştı. Bu süreç, iki uluslararası rating kuruluşu Moody's ve Standard and Poors'un, dış mali çevrelerde Türkiye'nin kredi notunu düşürmesi ile uzun süreli bir tıkanmanın ortaya çıkmasına vesile olmuş ve 1994 yılının Ocak ayında kriz patlak vermişti. Türkiye'nin tüm ekonomik dengeleri altüst olmuş, para borsadan hızla dövize kaymış, dövize hücum başlamıştı. Merkez Bankası'nın, bir süre piyasayı kendi haline bırakması tansiyonu ve krizin şiddetini artırmıştı. Merkez Bankası, döviz rezervlerini eriterek Amerikan Doları'ndaki hızlı yükselişi durdurmaya çalışmış, daha sonra 26 Ocak 1994 tarihinde devalüasyona gitmek zorunda kalmış, ancak piyasa yatışmamıştı. Bunun üzerine faiz oranları yükseltilerek, dövize olan talep azaltılmaya çalışılmıştı.

Mart ayında Uluslararası Para Fonu'na gitme kararı alan hükümet, hiper enflasyon ve

(9) Korkut Boratav, İktisat Tarihi (1981-1984), **Bugünkü Türkiye, 1980-1995** içinde, Ed. Sina Akşin, İstanbul, 1995, s. 169.

durgunluğun bir arada olduğu bir ortamın yaratılmaması için, 5 Nisan 1994 tarihinde ekonomiyi istikrara getirici önlemler paketini açtı. Kısa dönemde, enflasyonu hızla düşürmek, Türk Lirası'na istikrar kazandırmak, ihracat artışını hızlandırmak, ekonomik ve sosyal kalkınmayı sürdürülebilir bir temele oturtmak gibi amaçları olan 5 Nisan Ekonomik Kararları, öncelikle kamu açıklarını düşürmeyi hedef almıştı. Kamu gelirlerini artırıcı, giderlerini azaltıcı önlemlerle kriz altı ayda sona ermişti, ancak 1994 yılında milli gelir %6 oranında daralırken, halk %11 oranında yoksullaşmış, büyük ölçüde kamu zamlarına dayanan istikrar paketi yoksullaşma pahasına Türk ekonomisinde istikrarı sağlamıştı.[10] 1994 yılında yaşanan bunalım, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yaşanan en büyük bunalım olarak nitelenmekteydi. Hükümet, uluslararası sermaye hareketlerinin serbest bırakılmasıyla yüksek faiz, düşük döviz kuru ve borsa ekseninde ulusal iktisat politikasını yönlendirme kapasitesinin azaldığını, ancak kriz sırasında görebilmişti.

Bankaların toplam gelirleri ve kârları içinde kambiyo ve sermaye piyasası işlemleriyle devlet tahvili/hazine bonosu kazançlarının payı, 1993 yılında %40'ı aşmıştı. Bankalar, 1993 yılında yurtdışından geniş bir biçimde borçlanarak Türkiye'de Türk Lirası plasmanı yapmış, açık pozisyonlarını genişleterek elde ettikleri kazançları büyük meblağlara ulaştırmışlardı. Bu işlemlerin, 1994 yılı başında krizin oluşumunda önemli bir payı olduğu gibi, kriz sırasında bankaların zor duruma düşmesinde de önemli bir rolü olmuştu. Kriz sırasında bankalardan mevduat çekilişleri hızlanmış, 5 Nisan Kararları'na rağmen mali kesime egemen olan güvensizlik ortamı ortadan kalkmamıştı. Mevduat faizlerindeki yükselişe rağmen bankalardan mevduat çekilişleri devam etmiş, bunun üzerine TYT Bank, Marbank ve Impexbank'ın bankacılık faaliyetleri durdurulmuştu. Bu gelişmeler bankacılık kesimine olan güveni tümüyle ortadan kaldırmış, hükümet olağanüstü kararlar alarak banka kurtarma yoluna gitmiş, arkasından tüm mevduata devlet güvencesi getirilmişti. Bankalarla ilgili kriz sürerken, borsa aracı kurumlarında repo açıkları meydana gelmiş, AOG-Türkinvest'in ardından dokuz aracı kurum daha faaliyetlerini durdurmuştu.

Türk bankacılık sektörü için 1994 yılı zor bir yıldı. Türkiye'nin kredi ratingi düşmüş, Türk Lirası devalüe edilmiş ve üç küçük bankanın iflası uluslararası alanda Türkiye'deki finansal kuruluşlara duyulan güveni azaltmıştı. Mevduata sınırsız güvence getirilmiş, bankalar kesiminin döviz pozisyonu açıklarının kapatılması, Merkez Bankası döviz rezervlerinin eritilmesi ve kamu sektörü elindeki döviz varlıklarının bir kısmının bankalara satılmasıyla mümkün olabilmişti. Kriz sırasında döviz kredilerine sınırlamalar getirilmiş, mevduat munzam karşılıkları ve "disponibilite" oranları yeniden belirlenmişti.

Demirbank 1994 Krizi'nde büyük zorluklarla karşılaşmamıştı. Aktif kalitesi yüksek ve likit bir bankaydı. Demirbank Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Murahhas Aza Dr. Halit Cıngıllıoğlu, kriz sırasında bankanın durumunu şu şekilde anlatmaktadır: "Bir yerde hazırlıklıydık. Çünkü Dünya Bankası'nın yan kuruluşu olan IFC'den kredi almıştık. Kredi alındığında IFC'nin kurallarına uymak zorundaydık. Bu nedenle '94 Krizi'ne hazırlıklı girmiştik. Anlaşmaya göre, kredi verilecek kurumlar, miktarları ve risk oranları belliydi. Bu kurallara uymamız lazımdı. Bu nedenle, kredilerimizin vadesi geldiğinde dönmeme olasılığı çok zayıftı." [11]

(10) Boratav, a.g.e., s. 199-201.
(11) Nevin Coşar, Dr. Halit Cıngıllıoğlu ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 25 Mayıs 1998.

1994 Krizi'ne rağmen, Demirbank'a uluslararası finansal kesimin güveni devam etmişti. 16 Nisan 1994 tarihinde, vadesi gelen 30 milyon Amerikan Doları sendikasyon kredisini yenileyen tek banka olmuştu. Uluslararası finansal çevreler Türk bankacılık sektörüne tanıdıkları imkânları kısmışlardı; ancak Demirbank kısıntıya uğramamıştı.[12] Uluslararası alanda Demirbank'a yüksek düzeyde duyulan güveni gösteren bir gelişme, Portugese Bank'ın 15 milyon Amerikan Doları değerindeki kredisine garantör ve agent olarak onun seçilmesiydi (Lizbon'da Caixa Geral De Deposits SA). Demirbank, 1994 yılında ABD'den, tarımsal ürünlerin ithalatını finanse etmek üzere GSM programını kullanmaya devam etmişti. Ayrıca Demirbank, IFC tarafından Romanya'nın ilk leasing şirketi olan Romlease'de %15 pay alması için davet edilmiş ve yeni yatırımların teknik ortağı olarak seçilmişti.

1994 Krizi'nde, bankaların önce likidite sorunları olmuş, bu sorun daha sonra yerini aktif kalitesine bırakmıştı. Demirbank, likidite açısından iyi durumdaydı. 1989-1994 yılları arasında bankanın aktif kalitesi iyileştirilmişti. Bu dönemde banka, sorun yaratacak müşterilerinden kurtulmuş, uzun dönemli çalışabileceği müşterilerin sayısını artırmıştı.[13] Kriz sırasında, toplam aktifler azaltılarak ve personel harcamalarında kısıntıya gidilerek kriz atlatılmıştı.

1994 Krizi, dikkatli yönetim, aktif kalitesinin yüksekliği ve ortakların desteği sayesinde başarıyla atlatılmıştı. Krizin Demirbank'a bir faydası da olmuş, yönetime, geleceğe yönelik ciddi strateji belirleme şansı vermişti. Kriz sonrasında yönetim, başarının devam şartlarının planlanması konusunda düşünmeye başlamıştı.

Romlease SA

Romanya'nın ilk ve tek leasing şirketidir. Dünya Bankası'nın yan kuruluşu olan International Finance Corporation (IFC) (%15) tarafından kurulan, uluslararası sermayeli bir kuruluştur. Diğer ortakları Romanian Foreign Trade Bank (%20), Percheron Holding (%30), Private Ownership Fund (POF), FMO (Hollanda Kalkınma Bankası) ve 1. Nastase Group ve Demirbank tarafından iki milyon dolar sermaye ile kuruldu. Demirbank, şirkete %20 sermaye payı olan 400.000 Amerikan Doları ödedi ve teknik yönetim sağladı. 1995 yılında Demirbank, Romlease'in %18.5'ine, 33.083 milyar lira ile ortaktı. 1994 yılında Romlease, 7.4 milyon Amerikan Doları tutarında finansal kiralama işlemi yaptı. 1996 yılında, ödenmiş sermayesi üç milyon Amerikan Doları'na çıkan şirkette Demirbank'ın sermayedeki payı %25.3'e yükselmişti. 1996 yılında, 10.6 milyon Amerikan Doları tutarında 32 finansal kiralama işlemi gerçekleştirildi. 1997 yılında, ödenmiş sermayesi beş milyon Amerikan Doları'na çıkarılan şirkette, Demirbank 258.9 milyar liraya ve %25.3'lük paya sahipti. 1998 yılının ilk aylarında, iştiraklerini Cingıllı Holding'e devretme politikasını sürdüren Demirbank, bu doğrultuda Romlease'i Cingıllı Holding'e devretti.

1994 Krizi bankacılık sektörünü etkilese de, 1994 yılı Demirbank açısından çeşitli faaliyetlerin geliştiği bir yıl olmuştu. Demirbank kriz ortamında sermayesini güçlendirme yoluna giderek, 700 milyar liradan önce bir trilyon liraya, daha sonra artan işlem hacmine paralel olarak 1.250 trilyon liraya yükseltmişti. 1994 yılında bankanın özkaynaklarında %163'lük artış sağlanmıştı. 4 Şubat 1994 tarihinde, sermayenin 150 milyar liralık kısmının yurtdışındaki yabancı yatırımcılara satılması, Sermaye Piyasası Kurulu'nca kayda alınmış, Ekim ayında Demirbank hisseleri yurtdışı borsalara açılmaya başlamıştı.

1999 yılına kadar bitirilmesi planlanan yeni Genel Müdürlük binasının inşaatına başlanmış, Adana Şube binasının projeleri çizilerek yapımı

(12) Nevin Coşar, Selahattin Serbest ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 6 Ocak 1998.
(13) Funda Çelebi, Ertuğrul İhlamur ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 18 Mart 1998.

ihaleye çıkarılmıştı. Yıl içinde Karaköy, İstanbul, Maçka, Merter, Merkez, Ankara, Bursa şubelerinin lokallerinde tadilat işlemleri yapılmış, Bayrampaşa ve İzmir Şubesi ile Genel Müdürlük binasının yeni binalara taşınması gerçekleştirilmişti. Topçular Şubesi, adı değiştirilerek Bayrampaşa Şubesi unvanıyla, 16 Eylül 1994 tarihinde hizmete girmişti. Ankara'da ikinci şube, Kavaklıdere'de Başkent Şubesi unvanıyla açılmış, Demirbank'ın şube sayısı 14'ten 15'e yükselmişti.

1994 yılında, Demirbank'ın iş hacminde ve kârlılığında büyük artış meydana gelmişti. Toplam iş hacmi, 1994 yılında dört milyar Amerikan Doları'na, günlük ortalaması ise 50 milyon Amerikan Doları'na ulaşmıştı. Aylık Interbank hacmi ise ortalama 250 milyon Amerikan Doları'ydı. Şubelerle alışverişler 100 milyon Amerikan Doları'na yükselmişti. Döviz kurlarında ve faiz oranlarındaki hızlı dalgalanmalar, piyasa hareketlerini tahmin edebilenler için çok çekici fırsatlar sunmuştu.

1994 yılında banka, piyasa olanaklarını kullanmak üzere yüksek likiditesini devam ettirmiş, tasarruf mevduatını artırmak üzere faiz oranlarını yeniden belirlemiş, bir yıl vadeli mevduat faizi Toptan Eşya Fiyat Endeksi (TEFE)+10 olarak tespit edilmişti. Bu uygulama ile yıllık mevduat hesaplarına enflasyonun üzerinde getiri sağlamak ve tasarrufları daha uzun vadeye yaymak amaçlanmıştı.[14] 1994 yılında, Demirbank'ın toplam mevduatı %7 oranında azalmasına rağmen, yükselen döviz kurları ve faiz oranlarına paralel olarak, tasarruf mevduatı ve döviz tevdiat hesapları artmıştı. 473.4 milyar liradan 2.5 trilyon liraya çıkan döviz tevdiat hesaplarının toplam mevduat içindeki payı %41.6'ya; 580.2 milyar liradan 2.3 trilyon liraya yükselen tasarruf mevduatının toplam mevduat içindeki payı ise %37.2'e ulaşmıştı. Mevduattaki düşüş, büyük ölçüde bankalar mevduatının %92.6 oranında azalmasından kaynaklanmıştı. Demirbank'ın kullandığı kredilerde %1.1 oranında küçük bir düşüş meydana gelmiş, yurtdışı bankalardan alınan krediler %3.5 azalırken, yurtiçi bankalardan alınan krediler %27 artış göstermişti. Toplam kredilerin %84.4'ünü yurtdışı bankalardan alınan, geri kalanını da yurtiçi bankalardan alınan krediler oluşturmaktaydı. Yurtdışı bankalardan alınan kredilerin pasif içindeki oranı, bir önceki yıla göre, %35.2'den %29.2'ye inmişti.

Plasmanlar, aktifin %60'ını oluşturmaktaydı Bunun %50.9'unu mali, %49.1'ini ise ticari plasmanlar oluşturmuştu. Bir önceki yıl ticari plasmanlar ağırlıkta iken, 1994 yılında mali plasmanlar önem kazanmıştı. Ayrıca ticari plasmanlar içinde büyük paya sahip olan kısa vadeli Türk Lirası kredilerinin yerini, kısa vadeli döviz kredileri almıştı. Ticari plasmanların %69.1'ini kısa vadeli döviz kredileri oluşturmuş, toplam ticari plasmanlar bir önceki yıla göre %14.8 azalmıştı. Banka, müşterilerinin kredi ihtiyacını uygun koşullarla karşılamaya devam etmiş, ithalat teminat mektupları açmış ve müşterilerinin lehine akreditif kredisi işlemlerini sürdürmüş, bunlar 1994 yılında bankanın kârlı iş kaynakları olmuştu.

1994 yılında, toplam mali plasmanlar %172.8 oranında artış göstererek 5.3 trilyon liraya yükselmişti. Banka kısa vadeli plasmanlara yönelmiş, mali plasmanlar içinde ağırlık, devlet tahvillerinden Hazine bonolarına geçmişti. Mali plasmanlar içinde Hazine bonolarının payı %60.6 oranında artmış, yıllık verimi %180'i bulmuştu. Devlet tahvillerinin payı ise azalarak %6.9'a inmişti.

(14) **Demirbank Dünyası**, 3:30, Ekim 1994.

Yıl içinde yüksek verimli ve kısa dönemli en popüler araçlardan biri geri alım anlaşmaları olmuş, repo ve ters repo işlemleri beş trilyon liradan 111.1 trilyon liraya yükselmiş, Demirbank, İstanbul Borsası'nın en fazla repo ve ters repo yapan bankalarından biri olmuştu.

Demirbank Ekim ayında, Londra'da bulunan uluslararası rating kurumu IBCA'dan "BC" notu almıştı. Bu, bankanın faaliyetlerini olumlu etkilemiş, 1994 yılında yaşanan ekonomik krizden güçlenerek çıkan Demirbank'ın dönem sonu kârı, bir önceki yıla göre %85 artış göstererek 1.231 trilyon lirayı bulmuştu.

Yatırım Bankacılığı Önem Kazanıyor

1994 yılında, yatırım bankacılığının yeni alanlarına girmek üzere çalışmalar yapılmış, özellikle kurumsal finansman, portföy yönetimi ve yabancı sermaye piyasaları konuları üzerinde durulmuştu. Uluslararası piyasalarda menkul kıymet alım satımı yapmak ve diğer işlemlerde etkinleşmek amacıyla, yatırım bankacılığı kurma yönündeki izin talebinin ardından, gerekli ön hazırlıklara başlanarak Kurumsal Finansman Müdürlüğü, Yatırım Bankacılığı Müdürlüğü adı altında yeniden örgütlenmiş ve ilk etapta Demirbank hisse senetlerinin Münih Borsası'nda kotasyonu gerçekleştirilmişti. Ekim ayında Demirbank hisseleri Münih Borsası'nda işlem görmeye başlamıştı.

Kurumsal finansman alanında özel sektör ile özellikle özel kredi ve hisse senetlerinin halka arzı konularında güçlü ilişkiler kurulmuş ve Demirbank, Tofaş hisselerinin özelleştirilmesinde devletin satış kurumu olarak çalışmıştı. Yılın önemli özelleştirme işleminde sendikasyona katılan tek orta büyüklükteki banka olan Demirbank, 1993 yılından itibaren birçok tahvil ve finansman bonosunun halka arzını yapmaya başlamıştı. 1993 yılında Demirbank, Rant Leasing'in beş milyar, Atlas Leasing'in 15 milyar ve Demir Finansal Kiralama'nın 80 milyar liralık tahvillerinin, 1994 yılının başında da İhlas Holding, Sabah Pazarlama ve Tofaş ile Aksigorta ve Dardanel gibi kurumların hisse senetlerinin halka arzında aracılık yaptı.

Banka, yerli ve yabancı yatırımcılar için İMKB'de "broker"lık işlemleri yapıyordu. 1993 yılında 2.6 trilyon lira olan işlem hacmi, 1994 yılında 8.3 trilyon liraya yükselmişti. Yabancı kurumsal yatırımcılar "brokerage" aktivitelerinin büyük kısmını oluşturmuştu. London Stock Exchange, Alman piyasaları NYSE, NASDAQ ve diğer dünya marketleri ile sıkı bağlantısı olan Demirbank, Türkiye'de hisse senedi opsiyonları sunan birinci kurumdu. Banka ayrıca, dünyanın bazı önemli fonlarının yerli dağıtıcısı ve mümessiliydi.

1994 yılında, yatırım fonlarında toplam aktiflerin tutarı dört milyon Amerikan Doları'na yükselmişti. Kurum statüsü olmayan fonlarda, özel ve kamu hisse senetleri ile sabit gelirli araçlara yatırım yapılmıştı. Demirbank, hükümetin özelleştirme programında aktif rol oynamış, birçok projenin açık artırmasına katılmış, ayrıca Kamu Ortaklığı İdaresi'nin dövize endeksli tahvilleri ve altın külçelerinin ticaretine başlamıştı.

Yatırım bankacılığının temelini araştırma oluşturuyordu. Bu konuya büyük önem verilmiş, şirketlerle yakın bağlantı kurularak bilgiler güncelleştirilmişti. Piyasaya yönelik periyodik incelemeler, derin makro ekonomik analizler, sektörel çalışmalar ve şirket değerlendirmeleri müşterilere zamanında ve doğru bilgiler sağlıyordu. Muhasebe elemanları, piyasa gelişmelerine

paralel olarak yatırımcıları yeni konular, sorunlar hakkında bilgilendiriyordu. Grup aynı zamanda finansal ürün dizaynı yapıyor, hisse senetleri opsiyonları gibi yeni ürünlerin sunumuna katkıda bulunuyordu.

1994 yılında yatırım bankacılığı birimi büyümüş, birim Eylül ayında genel müdür yardımcısı olarak göreve başlayan Sinan Arslaner'e bağlanmıştı. Sinan Arslaner amacının, yatırım bankacılığı ürünlerinde yabancı kurumlarla işbirliği yaparak, Türk piyasalarının yanı sıra uluslararası sermaye piyasalarında da faaliyet göstermek olduğunu ifade etmişti. Ayrıca birim, Türk şirketlerinin dünyaya açılmalarına yardımcı olmak ve sermaye piyasalarından fon taleplerini sağlamak amacıyla mali danışmanlık hizmeti vermeyi, Türk yatırımcısına yeni ürün ve enstrümanlar sunmayı hedefliyordu.[15] Böylece Demirbank, giderek yatırım bankacılığı konusunda yoğunlaşıyor ve 1995 yılında bu alanın daha da gelişeceğini öngörüyordu.

Sigorta Alanında İştirakler Tamamlanıyor

1994 yılında, Demirbank'ın iki önemli yeni iştiraki bulunmaktaydı. Bunlardan biri, Romanya'da, Dünya Bankası'nın yan kuruluşu IFC ile kurulan Romlease adlı leasing şirketi, diğeri Demir Hayat Sigorta AŞ idi. Demir Sigorta, hayat, kaza ve sağlık dışı alanlarla ilgiliydi. Bu alandaki boşluk Demir Hayat Sigorta AŞ'nin kurulmasıyla tamamlandı. Bunun dışında, diğer iştirakler küçük sermaye artırımlarıyla devam etmiş, Başkent Çimento Sanayi AŞ'deki sermaye payı artırılarak 86 milyon liradan 2.179 milyon liraya, İMKB Takas ve Saklama AŞ iştirak payı %5'e ve sermaye miktarı 5.253 milyon liraya, Kayseri ve Civarı Elektrik AŞ'de %25.07'lik sermaye payı ile sermaye miktarı 2.507 milyon liraya ve SWIFT'e katılım payı da 676 milyon liraya yükseltilmiş, 1994 yılı iştirak kârları 7.4 milyar lirayı bulmuştu.

1995 yılında Türkiye, 1994 Krizi'ni atlatmış, hızlı büyüme sürecine girmişti. Ekonomik faaliyetlerin canlanması bankacılık kesimini olumlu etkilemişti; kredi talebi artmış, mali sistem dışına çıkan kaynaklar sisteme geri dönmüş, bankaların yurtdışından borçlanma olanakları genişlemişti. 1994 Krizi sonrasında finans kesiminde çok şey değişmiş, sermaye hareketlerini sınırlayıcı, finans kesimini düzenleyici yeni önlemler alınmıştı. Bankaların açık pozisyon işlemlerine sınırlamalar getirilmiş, döviz pozisyonları

Demir Hayat Sigorta

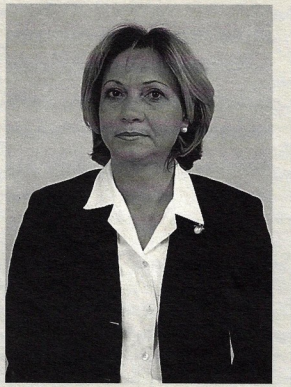
Demir Hayat Sigorta AŞ, Cıngıllı Holding tarafından hayat, kaza ve sağlık sigortası branşlarında faaliyet göstermek üzere, 200 milyar lira sermaye ile 28 Mart 1995'te kuruldu. Türkiye'nin en yüksek sermaye ile kurulan sigorta şirketiydi ve gelişen piyasada, dünya çapında hayat ve sağlık sigortası ürünlerini ve hizmetleri sunmayı amaçlamaktaydı. 1995 yılının Temmuz ayında, ana dağıtım kanalı olarak satış fonksiyonunu üstlenecek Demir Aracılık Şirketi'ni kurdu. Demir Hayat Sigorta, toplam kalite yönetimi ilkeleri çerçevesinde çalışmakta ve 1996 yılında ISO 9001 sertifikasını almayı hedeflemekteydi. Demir Hayat Sigorta, kısa sürede tanıtımda çok mesafe kat etmiş ve Türkiye'de yerleşik birçok uluslararası şirketle sağlık ve yaşam sigortası anlaşmaları imzalamıştı.

Demir Hayat Sigorta, 1996 yılında bir önceki yıla oranla %890 büyüme kaydederek hayat ve sağlık sigortası primlerinde 379 milyar liraya ulaşmış, sigorta şirketleri arasında sağlıkta sekizinci, toplamda 17'inci sırayı almıştı.[16] Kısa sürede, Türkiye'nin ilk 10 sağlık sigortası şirketi arasına girmiş, ayrıca Avrupa'daki Türk işçilerine de hayat sigortası hizmeti sağlamaya başlamıştı. 1997 yılında, sigorta şirketleri arasında sağlıkta altıncı olmuş, toplamda ilk 10 içine girmişti.

Türkiye'nin ilk ISO 9001 kalite belgeli şirketi olan Demir Hayat Sigorta, 1997 yılında yeniden yapılanma süreci içine girmişti. Şirket 2000 yılında üretim, tanınmışlık, hizmet kalitesi, kârlılık, verimlilik alanlarında ilk üç şirket içinde yer almayı hedeflemektedir. Demir Hayat Sigorta, 1996 yılında Cıngıllı Holding'e bağlı bir kuruluş haline gelerek, faaliyetlerini bu çatı altında sürdürmeye başladı.

(15) **Demirbank Dünyası** 3.30, Ekim 1994.
(16) **Finansal Forum**, 6 Mart 1997.

Demir Sigorta



Dr. Sema Cıngıllıoğlu

Demirbank, 26 Şubat 1992 tarihinde İdare Meclisi'nin kararıyla, sigorta şirketi olarak önce, Almanya'nın yerleşik finans grubu Gothear'ın Türkiye'deki kuruluşu olan Gothear Alman Sigorta A.Ş'nin %100 hissesini satın almıştı. Şirketin sekiz milyar lira ödenmiş sermayesi bulunmaktaydı. Gothear Sigorta, 1991 yılında nakit sıkıntısı yaşamış, sabit giderlerinin yüksek olması nedeniyle 1991 yılında 4.3 milyar lira zarar etmişti. Demirbank şirketi satın aldıktan sonra şirkete gerekli destek verilmiş, 1992 yılında şirketin portföyü büyümüştü. Gothear Sigorta'nın genel merkezi İstanbul Fındıklı'daydı. Ankara'da bir Bölge Müdürlüğü ve yurt sathında yayılmış 50 civarında faal acentesi bulunmaktaydı. Şirketin faaliyet alanında hayat ve hayvan ölümü branşları bulunmuyor, şirket kaza, nakliyat, yangın ve makine montaj branşlarında faaliyet gösteriyordu. Satın alındığı zaman Gothear Sigorta sektör sıralamasında hayat dışı alanlarda 32. sırada bulunuyordu.

Hazineden onay alındıktan sonra 15 Mayıs 1992 tarihinde Demirbank'a devredilen şirket, Gothear Demir olarak faaliyete başlamıştı. Kısa bir süre sonra, 29 Temmuz'da, adı Demir Sigorta A.Ş olarak değiştirilmişti. Daha sonra, şirket merkezi Fındıklı'dan, 10 milyon liraya kiralanan Demirbank Beyoğlu Şubesi No:10 adresine taşınmıştı. 1992 yılında, Demir Sigorta Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Halit Cıngıllıoğlu, Başkan Yardımcısı Dr. Sema Cıngıllıoğlu, üyeler Fahri Butur, Z. Cumhur Doğan, Servet Bozdağ, Ali Talayman'dı. Genel Müdür Ergin Gediz idi. Demir Sigorta A.Ş, Demirbank'ın %99.92'lik hissesi ve 8.364 milyar lira sermaye katılımıyla kurulmuştu. 1992 yılı sonunda ödenmiş sermayesi 15 milyar liraya yükseltilmiş, 1992 yılı kân iki milyar liraya ulaşmıştı. 1993 yılında, Ankara, İzmir ve Adana'da bulunan şube müdürlükleri ile tüm yurda yayılmış 109 acentesi ve 14 Demirbank şubesi kanalı ile hizmet vermekteydi. 1994 yılında sermaye 100 milyar liraya yükseltilmiş, Demirbank'ın iştirak miktarı ise 29.6 milyar liraya ulaşmıştı. 1995 yılında Demir Sigorta ödenmiş sermayesini 100 milyar liraya, piyasa payını %12'ye yükselterek konumunu güçlendirmişti. 1995 yılında Demirbank, 50.851 milyar lira ile şirketin %73'üne sahipti. 1995 yılında prim hasılatı 149 milyar liradan 410 milyar liraya yükselmiş, yurt çapında temsilcilik sayısı 89'a ulaşmıştı. 1994 yılında %7 olan doğrudan pazarlama payı, 1995 yılında %30'a çıkarılmıştı. Dengeli bir portföye sahip olan Demir Sigorta, özellikle deniz ticareti ve yangın üzerinde yoğunlaşmıştı. 1995 yılında, Demirbank'ın kurumsal müşterileri dışında, 750 büyük şirket hedeflenmişti. 1996 yılında ödenmiş sermayesini 500 milyar liraya yükselten Demir Sigorta, nominal olarak %146'lık, Amerikan Doları bazında %39'luk artış sağlayarak, bir trilyon liralık prim toplamayı başarmıştı. Demir Sigorta, Munich Re, Gerling Konzern, Mapfre, ERG Francona ve Union RE gibi dünyanın öncü reasürans firmalarıyla çalışmakta ve ayrıca, ISO 9001 Kalite Güvence Belgesi'ne sahip bulunmaktadır.

Demirbank, 1997 yılında mali iştiraklerini Cıngıllı Holding'e devretmeye başlamış, ilk olarak, 1997 yılında %78.73 oranında iştirak ettiği Demir Sigorta A.Ş'yi, 78 milyar 727 milyon liraya Cıngıllı Holding'e satmıştı. Böylece Demir Sigorta, Demirbank'ın iştirakleri arasından çıkarak Cıngıllı Holding'in bir kuruluşu haline gelmişti. 1997 yılında, Demir Sigorta'nın İzmir, Ankara, Adana, Kadıköy ve Trabzon'da bölge müdürlükleri, ayrıca Bursa'da bir bölge temsilciliği bulunmaktaydı.

sermaye tabanının %50'si ile sınırlandırılmıştı. Likidite oranları ve munzam karşılık oranları yeniden düzenlenmişti. Bankacılık kesimi, ekonomideki canlanmaya paralel olarak kârlı bir yıl geçirmiş, reel büyüme sağlamıştı. Kriz sonrasında, yurtdışı kaynaklarla çalışan bankalar yurtiçi kaynakların önemini kavrayarak şube sayılarını artırmaya, bireysel bankacılık faaliyetlerine hız vermeye başlamışlardı. 1990 yılından itibaren düşüş gösteren bankaların şube sayıları, 1995 yılından itibaren yeniden artmaya başlamış, 1994 yılında toplam 6126 olan şube sayısı 1995 yılında 6244'e, özel bankaların şube sayısı ise 3063'ten 3240'a çıkmıştı.[17]

Demirbank, 1995 yılı içinde yeni şubeler açarak, yeni departmanlar kurarak, bilgisayar ağına yeni yatırımlar yaparak ve insan kaynaklarını güçlendirerek, uluslararası işlemler ve yatırım bankacılığı konusunda faaliyetlerini genişletmeye devam etmiş, yükseliş trendini sürdürmüştü. 1995 yılında şube politikasını değiştirerek 11 yeni şube açmış, şube sayısını 26'ya yükseltmişti. Bireysel bankacılık faaliyetlerine hız vermiş, sürekli değişim ilkesini ve müşteri odaklı bir hizmet anlayışını benimsemişti.

1995 yılında, Demirbank ana sözleşmesinin dördüncü maddesi değiştirilerek bankanın konusu, değişen ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden belirlenmişti. Sermaye Piyasası Kurulu'nun onayı alınmış olan değişikler şunlardı: Demirbank, bankacılık işlerinin yanı sıra, Türkiye'de ve yurtdışında yerleşik gerçek ve tüzel kişiler adına altın hesapları açmak, bu hesaplar karşılığı altınlar ile satın alınan altınların fiziki teslimi suretiyle gerçek ve tüzel kişilere altın kredisi kullandırmak ve altın üzerine işlemler yapmak, Kıymetli Madenler Borsası üyelik belgesi almak ve Kıymetli Madenler Borsası'nda aracı kurum sıfatıyla faaliyet göstermek gibi konuları da ana sözleşmeye eklemişti.[18] Demirbank, 1995'te açılan İstanbul Altın Borsası'nın kurucu üyelerindendi. Banka toplam piyasa işlemlerinin %20'sini gerçekleştirmiş, borsanın ilk faaliyet aylarında 14.5 ton altın ithali ve satımı ile piyasada çok aktif hale gelmişti.

1995 yılında bankanın kayıtlı sermayesi beş trilyon liraya, ödenmiş sermayesi 1.250 trilyon liradan iki trilyon liraya yükseltilmişti. Bu tavana kadar sermaye artırımı Yönetim Kurulu kararıyla mümkün olabiliyordu. Demirbank sermayesinin %16.6'sı İstanbul ve Münih Menkul Kıymetler Borsaları'nda işlem görmeye başlamıştı. Demirbank sermaye yapısını güçlendirmenin yanı sıra 1995 yılında dış ilişkilere de önem vermiş, Öktem Kalaycıoğlu Dış İlişkiler'den sorumlu genel müdür yardımcısı olarak atanmıştı. Demirbank, geniş muhabir ağının da katkısıyla dış ticaret alanında yüksek bir iş hacmi gerçekleştirmişti. Dış piyasalardan fon sağlamakta gösterdiği başarı, bankanın iş hacminin artmasını sağlayan önemli faktörlerden birisi olmuştu. Ayrıca, Amerikan tarım ürünlerinin ithalatının finansmanında yoğun olarak GSM 102 kredi limitleri kullanılmış, bunun yanı sıra Hermes, OND, NCM, EKN gibi ihracat kredi programları müşterilerin kullanımına sunulmuştu. Demirbank, 1995 yılında, ticaretin finansmanında kullanılmak üzere 85 milyon Amerikan Doları sendikasyon kredisi sağlamıştı. Mayıs ayında, ING Bank'tan prefinansman amacıyla kullanılmak üzere alınan 35 milyon Amerikan Doları sendikasyon kredisinin yanı sıra, Ekim ayında, Sanwa Bank, Bank of New York ve Arab Investment Bank liderliğinde kurulan ve toplam 14 ülkeden 21 bankanın katılımıyla tamamlanan 50 milyon Amerikan Doları tutarında sendikasyon kredisi temin edilmiş, sağlanan kredilerle dış ticarette aktif olan müşterilere daha çok hizmet etme olanağı bulunmuştu.

(17) Bankalar Birliği, **Bankalarımız**, 1993, 1994, 1995, 1996.
(18) **Yönetim Kurulu Karar Defteri**, 10 Nisan 1995.

1995 yılında Demirbank, Interbank piyasasına bağlı kalmaksızın kaynak yaratmış, iç piyasadan fon sağlamada başarılı olmuştu. Mevduat tabanında ciddi bir büyüme gerçekleştirerek, toplam mevduatını altı trilyon liradan 29 trilyon liraya yükseltmiş, ayrıca döviz tevdiat hesaplarının toplam mevduat içindeki payı %65.3'e ulaşmıştı. Döviz tevdiat hesaplarının 13.3 trilyon lirası vadeli, 5.6 trilyon lirası vadesiz hesaplardan meydana geliyordu. 1995 yılında, Türk Lirası vadeli hesaplarında 1994 yılına göre büyük artış görülmüş, 1994 yılında 977.2 milyar lira bakiye veren bu hesap, 1995 yılında 6.4 trilyon liraya yükselmişti. Vadesiz hesaplar ise azalarak 1.3 trilyon liradan 172.9 milyar liraya inmişti. Bankalar mevduatı yabancı para cinsinden artmış, vadesiz olarak düşüş göstermişti. Kullanılan krediler, altı trilyon liradan 10.2 trilyon liraya, yurtdışı bankalardan kullanılan krediler beş trilyon liradan 8.2 trilyon liraya yükselmiş, ancak yurtdışı bankalardan kullanılan kredilerin pasif içindeki yüzdesi 29.2'den 16'ya inmişti.

1995 yılında Demirbank'ın aktif büyüklüğü 50.9 trilyon liraya ulaşmış, plasmanlar 25.4 trilyon lira ile aktifin %49.9'unu oluşturmuştu. Plasmanların %51.2'sini meydana getiren ticari plasmanlar, müşterilerin işletme sermayesi ve dış ticaret finansmanı ihtiyaçlarının sağlanmasında kullanılmıştı. Kurumsal müşteri portföyü geniş bir sektör yelpazesine dağılmış, başarılı orta ve büyük ölçekli firmalardan oluşmaktaydı. Kredi portföyü, kısa vadede ve ihracatçılar üzerinde yoğunlaşmış, 8.3 trilyon lira döviz kredisi olmak üzere 13 trilyon lira kredi kullandırılmıştı. Menkul

Dış İlişkiler'den Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Öktem Kalaycıoğlu sendikasyon kredisi imza töreninde

değerler portföyü 6 trilyon liradan 12.4 trilyon liraya yükselmiş, bunun 7.1 trilyon lirasını Hazine bonosu ve devlet tahvilleri oluşturmuştu. Demirbank, 1995 yılında 254 trilyon liralık bir hacimle devlet tahvili ve Hazine bonosu işlemlerinde en aktif bankalardan biri olmuştu. Repo ve ters repo piyasasında 2.7 trilyon lira büyüklüğünde bir hacme ulaşmış, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası gecelik repo ve ters repo işlemlerinin %20'sini gerçekleştirerek, ilk dört banka arasında yer almıştı.

1995 yılında iştirakler 381.6 milyar liradan 675.6 milyar liraya, iştiraklerden elde edilen kârlar 15.3 milyar liraya yükselmişti. Kayseri ve Civarı Elektrik AŞ'ye ve Başkent Çimento Sanayi ve Ticaret AŞ'ye iştirak miktarları ve payları değişmemiş, Takas Saklama AŞ'ye iştirak miktarı 39.755 milyar liraya, iştirak payı %5.3'e yükselmişti. SWIFT'e katılım payı 676 milyar liradan 1.136 trilyon liraya çıkmıştı.

Demirbank 1995 yılında dört buçuk trilyon lira kâr elde etmiş, gelirlerinde büyük artış meydana gelmişti. Kazançlardaki artış, ticari kredilerin tahsisi, menkul kıymet alım-satımı ve fon yönetimindeki başarılı icraatların bir sonucuydu. Yüksek düzeyde likidite bankanın işlem kabiliyetini artırmış, döviz ve faiz piyasalarında fırsatların zamanında değerlendirilmesi kazancı artıran bir faktör olmuştu. 1995 yılında aktif büyüklüğünde, Demirbank, 68 banka içinde on altıncı sırada, sermaye yeterlilik oranı açısından ise %17 ile sektörün en üst sıralarında yer almıştı.

Yatırım Bankacılığı Alanı Genişliyor

1995 yılı yatırım bankacılığının geliştiği bir yıl olmuştu. Kurumsal müşteprilerinin ihtiyaçlarına göre uzmanlık kadrosunu genişleten Hazine Pazarlama Birimi, 1995 yılında daha aktif hale gelmiş, kurumsal finansman alanında müşterilerin halka arz işlemlerine aracılık etmiş, ikisinde lider pozisyonda olmak üzere, beş halka arz işlemine katılmıştı. Ayrıca, özelleştirme projelerinde ihaleye katılan özel sektör şirketlerine danışmanlık yapmıştı. 1995 yılında, İMKB'deki işlem hacminin %30'u yabancı kurumsal yatırımcılar tarafından gerçekleştirilmişti. Demirbank, yurtdışı piyasalarda etkinliğini artırmak üzere bir Uluslararası Sermaye Piyasaları Birimi oluşturmuş, bu bölgelerdeki fon yöneticileri ile ilişki kurarak İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda daha fazla işlem hacmi gerçekleştirmeyi hedeflemişti.

Demirbank, varlık yönetimi konusunda katılımı artırmak amacıyla iki yatırım fonunun aktif toplamlarını 30 milyon Amerikan Doları'na çıkarmak için başvuruda bulunmuş; Demirfon-1, 39 A tipi fon arasında, yıllık %112'lik

Demir Yatırım Ortaklığı

5 Mayıs 1995 tarihinde, 100 milyar lira ödenmiş sermaye ile kurulan bu şirkete Demirbank, beş milyar lira sermaye ile %5 oranında iştirak etmişti. Şirket Türkiye'de özel bir banka tarafından kurulan ilk yatırım ortaklığıydı.[19] Demir Yatırım Ortaklığı hisselerinin %94'ü, 62 aracı kuruluş vasıtasıyla bireysel ve kurumsal yatırımcılara satılmış, 30 Ekim'den itibaren ortaklığın hisseleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem görmeye başlamıştı. Kuruluş, yurtiçi ve yurtdışı piyasalardaki hisse senedi ve sabit getirili menkul kıymetlerin yanı sıra, altın ve diğer kıymetli metallerin alım satımı ve portföyün yönetilmesi konusunda uzmanlaşmıştı. Demir Yatırım Ortaklığı, riski minimuma indirip getiriyi maksimuma çıkaracak şekilde portföyünü çeşitlendirmeyi ve yatırımcılara en yüksek değeri sağlamayı hedeflemekteydi. Şirket derinlemesine araştırmalar yaparak, zamanlaması çok iyi olan yatırım stratejileri kullanmaktaydı. 1996 yılında borsada işlem gören 14 yatırım ortaklığından biriydi.

1997 yılında sermayesini 300 milyar liraya yükselten ve hissedarlarına %50 temettü dağıtan Demir Yatırım Ortaklığı'nın piyasa değeri, bir önceki yıla göre Amerikan Doları bazında %330 artış göstermişti.

(19) İMKB, Şirketler Yıllığı, 1997, s. 400.

bir getiriyle dördüncü sırada yer almıştı. Ekim ayında, Demir Yatırım Ortaklığı 100 milyar lira sermaye ile kurulmuş ve İMKB'ye kaydedilmişti. Türkiye'de türünün ilk örneklerinden biri olan bu kapalı uçlu fonun %94'ü halka açıktı.

1995 yılında, yatırım bankacılığı ve sermaye piyasası işlemleri Demirbank'ın önemli faaliyet kollarından biri olmuş, bu bölümdeki eleman sayısı 19'dan 68'e yükselmiş, bireysel ve kurumsal alanda danışmanlık hizmeti sağlamak amacıyla Müşteri Portföy Yönetimi birimleri oluşturulmuştu. Ayrıca, yatırım araçlarının pazarlamasını koordine etmek için Yurtiçi Pazarlama Birimi kurulmuş, bu girişim müşteri ihtiyaçlarına cevap veren pazarlama stratejisi yanında, Türkçe hazırlanan araştırma raporlarıyla da desteklenmişti.

Nakit Yönetimine Önem Veriliyor

Demirbank yönetimi, kurumsal müşterilerinin nakit yönetimini yeni bir iş sahası olarak hedeflemiş, Ağustos 1995'te Nakit İşlemleri Yönetimi Müdürlüğü'nü kurmuştu.[20] Özellikle, 1994 Krizi sonrasında nakit yönetimi alanında uygulamalar ve örgütlenmeler artmıştı. Demirbank Kurumsal Nakit Yönetimi Müdürlüğü, bu alanda firmalara sunulan hizmetlerde farklılık yaratarak rekabette avantaj sağlamak yanında, düşük maliyetli kaynak yaratma olanağı da elde etmeyi bekliyordu.

Nakit yönetimi alanında, kamu kurumları ile ilgili genel tahsilat projeleri düzenlenerek (Vergi Dairesi, SSK, Türk Telekom, TEDAŞ gibi), yerel kamu kurumları ile ilgili tahsilat ve harcama projeleri hazırlanıyor (ASKİ, İSKİ, İGDAŞ gibi), kurumsal gelişmişlik, ciro, tahsilat ve ödeme düzeyi yüksek özel firmalarda nakit akışları analiz ediliyor, bu firmaların yapılarına uygun tahsilat ve harcama projeleri geliştiriliyordu. Bölgesel ve bayi ağı ile çalışan firmaların nakit akışları düzenleniyor, ayrıca yeni ürün geliştirme çalışmaları yapılıyordu. Bu alanda, elektronik bankacılığın sağladığı olanaklardan geniş biçimde faydalanılıyordu. Demirbank, sektör içinde bu konuda etkin çalışma yapan üç-dört banka içinde bulunuyordu.

Bireysel Bankacılık Canlanıyor

1994 Krizi'ne kadar ihtisas bankaları, ağırlıklı olarak kurumsal firmalara ve dış ticaretin finansmanına yönelik işlemler yapıyor, kaynaklarını çoğunlukla yurtdışından veya yurtiçinde bankalararası piyasalardan sağlıyorlardı. 1994 Krizi yurtiçi kaynakların da önemli olduğunu göstermişti.[21] Türkiye'deki vatandaşların tasarruflarının bankacılık sistemi içine çekilmesinin gerekli olduğu, bunun kurumlar için bir emniyet subapı olduğu anlaşılmıştı. Bu yönde Demirbank, 1994 yılından başlayarak iç kaynaklara yönelik çalışmalara başlamış, bireysel bankacılık faaliyetlerini canlandırarak, şube sayısını artırmaya başlamıştı.

1994 yılında, kriz nedeniyle dondurulan perakende bankacılık çalışmaları, 1995 yılında canlandırılmış, bireysel bankacılık faaliyet alanı üzerinde dikkatle durularak Bireysel Ürünler Pazarlama Bölümü oluşturulmuştu. Bu alandaki ürünler çeşitlendirilerek konut, otomobil ve

(20) **Vizyon**, 18, Ağustos 1996.
(21) Nevin Coşar, Z. Cumhur Doğan ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 13 Ocak 1998.

ihtiyaç kredileri hizmete sunulmuş, Visa banka kartı kredi kartına dönüştürülerek daha geniş müşteri kitlelerinin faydalanması için fırsat tanınmıştı.

1993 yılında Demirbank, 1994 yılında gerçekleşmek üzere ülke çapında otomatik vezne (ATM) hizmetlerinden faydalanmak amacıyla diğer bankalarla konsorsiyum yapmıştı. Ancak kriz nedeniyle bu girişim gerçekleşmemiş, 1995 yılında, TC Ziraat Bankası'nın ATM ağının kullanımı için anlaşma imzalanarak Demirbank müşterilerine geniş bir ATM yelpazesinde hizmet olanağı sağlanmış, büyük kurumsal müşterilerin personel maaşlarının ATM'ler aracılığı ile ödenmesi için sistem kurulmuştu. Ters bakiye ve diğer müşteri ürünlerinin 1996 yılında hizmete girmesi planlanmıştı.

Demirbank, bireysel bankacılık konusundaki hazırlıklarına büyük önem vermiş, bu alanda bireysel bankacılığı oluşturacak bir proje üzerinde çalışmaya başlamıştı. Çeşitli finansal hizmetlerle bankaya işlem ve kaynak yaratabilecek potansiyel bölgeler fizibilite çalışmalarıyla belirlenmiş, yeni şubeler Türkiye'nin ekonomik açıdan gelişen şehirlerinde hizmete açılmıştı. Bu yönde, sadece kurumsal amaçlarla değil, bireysel bankacılık amacıyla da şube ağını genişletmeye özen göstermişti. 1995 yılında Türkiye genelinde şube açılabilecek potansiyel iller ile ilgili detay rapor Organizasyon Müdürlüğü tarafından hazırlanarak üst yönetime sunulmuş,[22] bu rapor doğrultusunda yeni şubelerin açılmasına 1995 yılının ilk aylarından itibaren başlanmıştı.

Ümraniye Şubesi'nin Bağdat Caddesi Şubesi, Tersane Şubesi'nin Kozyatağı Şubesi unvanıyla yeniden faaliyete geçmesi kararlaştırılmış, Kartal, Dörtlevent, Maslak, İkitelli semtlerinde yeni şubeler açılması için gerekli önlemleri almak üzere Organizasyon Müdürlüğü görevlendirilmişti.[23] Adana Şubesi'nin, 27 Şubat 1995 tarihinden itibaren Çınarlı Mahallesi Atatürk Caddesi Torun Apartmanı No: 63/1 adresine nakledilmesi kararlaştırılmış, Simon Bolivar Caddesi No: 5 Çankaya adresli mekân Ankara Şubesi'ne yeni lokal yeri olarak kiralanmıştı. 17 Temmuz'da Bağdat Caddesi ve Kozyatağı Şubeleri, Ağustos ayında Avcılar, Denizli ve Gaziantep Şubeleri, Ekim ayında Kartal, Altunizade ve Beşiktaş Şubeleri, Kasım ayında Beyoğlu ve Antalya Şubeleri, Aralık ayında ise Nişantaşı Şubesi hizmete girmişti. 1995 yılında 11 şube açılarak, şube sayısı 15'den 26'ya yükseltilmişti.

Şubeler konseptini oluşturmak üzere bir mimarlık firmasıyla anlaşma yapılmıştı.[24] Demirbank, şubeleri ticari ve yatırım bankacılığı ürünlerini sunmaya ve sağlıklı bir fon yaratmaya giden yol olarak görmekteydi. Şubelerin fiziksel ortamı ve hizmetlerin işleyişi, müşteriyi memnun edecek biçimde yeniden düzenlenmişti. 15 şube, modern borsa seans izleme ve alım-satım salonlarıyla donanmış, müşterilerin Türk Lirası ve döviz hesabı dışında her türlü yatırım ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir konuma kavuşturulmuştu. Ayrıca, banka bünyesinde uygulanmak üzere Seans Odaları Yönetmeliği kabul edilmişti.[25] Yenilenenlerle birlikte 15 şubenin açılması, Demirbank'ın potansiyel müşterilere ulaşma kabiliyetini artırmıştı.

(22) Haluk Durmuşoğlu'nun yazılı notu, 15 Ekim 1998.
(23) **Yönetim Kurulu Karar Defteri**, 24 Mayıs 1995.
(24) **Yönetim Kurulu Karar Defteri**, 15 Mayıs 1995.
(25) **Yönetim Kurulu Karar Defteri**, 31 Mayıs 1995.

Organizasyondaki Gelişmeler

Gelişen koşullara paralel olarak sürdürülen reorganizasyon çalışmaları sonucu, İnsan Kaynakları Müdürlüğü doğrudan genel müdürlük makamına bağlanmıştı.[26] Kredilerden sorumlu genel müdür yardımcısına bağlı Nakit İşlemleri Yönetimi Müdürlüğü kurulmasına, organizasyon yapısı ve iş sahası tanımının onaylanmasına karar verilmiş, Kredi Değerlendirme Risk İzleme Müdürlüğü kapsamında olan kredi değerlendirmeleri, Kurumsal Ürünler Pazarlama Müdürlüğü'nün görevleri içine dahil edilmiş, Bireysel Ürünler Pazarlama Müdürlüğü'nün görev kapsamı yeniden belirlenmiş, kurumsal fonksiyonu, yeni kurulan Kurumsal Nakit Yönetimi'ne aktarılmıştı. Pazarlama ve Kredilerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı'na bağlı birimler şunlardı: Kurumsal Ürünler Pazarlama Müdürlüğü, Kredi ve Risk İzleme Müdürlüğü, Kurumsal Nakit Yönetimi Müdürlüğü, Bireysel Ürünler Pazarlama Müdürlüğü. Ayrıca, artan işlem hacmi ve ürün yelpazesinin genişlemesine paralel olarak Banka İşlemleri Müdürlüğü'ne bağlı Merkezi Vezne Bölümü'nün oluşturulmasına ve Merkezi Vezne Yönetmeliği'nin kabulüne karar verilmiş, bankanın ihtiyaçlarının giderilmesi için satınalma işleriyle ilgili bir Satınalma Komisyonu oluşturulmuştu. 21 Aralık 1988'de kabul edilen Haberleşme Yönetmeliği'nin yerine yeni bir yönetmelik kabul edilmiş, Teftiş Kurulu Yönetmeliği'nde 'genel müdür' olarak yer alan tüm ibareler, yönetim kurulu başkan vekili ve murahhas aza olarak değiştirilmişti.[27]

1996 yılında İnsan Kaynakları ve Operasyon'dan sorumlu genel müdür yardımcılıklarına bağlı birimler yeniden yapılandırılmış, İç Hizmetler Müdürlüğü'nün güvenlik işlevi, yeni kurulan Güvenlik Müdürlüğü'ne devredilmişti. Organizasyon şemaları güncelleştirilmiş, Operasyondan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı'na bağlı İnşaat Emlak Koordinatörlüğü, müdürlük haline dönüştürülmüştü.[28]

Otomasyondaki Gelişmeler

Özellikle bilgi işlem teknolojisinde ve iletişimde görülen hızlı gelişmeler, bankaları bilgi işlem sistemlerini sık sık takviye etmek zorunda bırakıyordu. Bu nedenle, hemen her yıl takviye çalışmaları sürdürülerek teknolojik gelişmeler yakından izleniyordu. Demirbank'ta 1993 yılında, bilgi işlem sistemleri modernize edilmiş, bu çalışmalar kapsamında, ana bilgisayarların işlem kapasitesini ve hızını artırıcı model artırım işlemi gerçekleştirilmişti. 9221-150 olan modeller 9221-170'e çıkartılmıştı. Yedekleme ünitesi olarak kullanılan tape reel sistemi, tape kartuş sistemi ile desteklenmiş, bilgiye hızlı erişimi sağlayacak "disk-controller" için model değişikliği yapılarak ara bellek kullanımına geçilmiş, disk kapasitesi %70 oranında artırılarak daha fazla bilgiye aynı anda erişim olanağı sağlanmıştı.

Genel Müdürlük binasında yeni telekomünikasyon olanakları sunan Northern Telecom Meridian 1 Santrali, 1994'te kullanılmak üzere ithal edilmiş, birçok kullanıcının aynı anda çalışmasına olanak sağlayacak ve banka içi iletişimi daha hızlı ve ucuz hale getirecek "network" oluşturma çalışmalarına başlanmıştı. Konuyla ilgili çalışmalar 1994 yılının ilk üç ayı içerisinde sonuçlandırılmış, Reuters sisteminde analog erişiminden digital erişime geçilmişti. Daha sonra network ile birleştirilerek yeni bir hizmet türü olan "Triarch 2000"e geçilmesi için hazırlıklara başlanmıştı. Bilgi işlem sistemlerinin modernizasyonu çalışmalarına devam edilirken, rekabeti devam ettirmek ve daha kaliteli hizmet sunmak üzere iki milyon Amerikan Doları'nın üzerinde bir para iletişim teknolojisi

(26) **Yönetim Kurulu Karar Defteri**, 9 Mart 1995.
(27) **Yönetim Kurulu Karar Defteri**, 3 Ekim 1995.
(28) **Yönetim Kurulu Karar Defteri**, 18 Ocak 1996.

alanına yatırılmıştı. Yönetim Enformasyon Sistemi, 1 Ocak 1995'te hizmete girmiş ve yöneticilerin karar prosedürlerini destekleyecek günlük bilanço ve gelir zarar tablosunu sunmaya başlamıştı.

1995 yılında otomasyon sistemlerine yatırım devam etmişti. SWIFT kullanımına MERVA USE eklenirken, EFT Sistemi de bankacılık mevzuat ve uygulamalarına entegre edilmiş, bu şekilde teleks sistemi Genel Müdürlük'te merkezileştirilmişti. Hazine ve Yatırım Bankacılığı bölümündeki iletişim sistemleri iyileştirilmiş ve Reuters Triarch 2000 Sistemi'nin kullanımına başlanmıştı. Kredi kartları, muhabir ilişkileri, bilgi iletişim sistemleri modelleri yanında, sabit getirili menkul değer ve hisse senedi işlemleri için yeni programlar hazırlanmıştı. Demirhome Sistemi aracılığıyla müşterilere bilgisayar bağlantısı sağlanırken, Demircom Telefon Bankacılığı Sistemi aracılığıyla da hesap bakiyesi, yatırım fonları fiyatları, döviz kurları, faiz oranları, hisse senedi fiyatları bilgileri verilmeye devam edilmişti.

Başarının Yapısal Temelleri Atılıyor

1994 Krizi'nden en fazla finansal alan etkilenmişti. Demirbank diğer bankalarla aynı ortam içinde olmasına rağmen, bu ortamdan güçlü çıkarak önemli bir fark yaratmıştı. Bu farkı mali bünye açısından yaratmış, biraz sabırla, biraz da sermaye birikiminin güçlü olmasından, Ertuğrul Ihlamur'un deyimiyle "inanç ve çalışanların kenetlenmesinin getirdiği güç ile" krizden kuvvetli bir biçimde çıkmıştı.

Demirbank Değişim Projesi

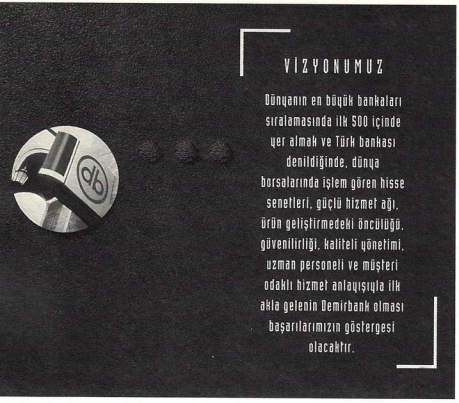
Demirbank 1994 Krizi'nden, diğer bankaların aksine, güçlenerek çıkmakla önemli bir avantaj elde etmişti. 1994 yılında, dış etkenlerle ortaya çıkan başarının içselleştirilmesi, yapısal temellerinin oluşturulması ve başarıda sürekliliğin sağlaması amacıyla yeniden yapılanma üzerinde düşünülmeye başlanmıştı. Fikir, önce şubeler arasındaki koordinasyon eksikliklerini giderme çalışmaları sırasında ortaya çıkmıştı; tek tek şubelerin ne denli güçsüz olduğu, bir araya gelindiğinde ise ortaya çok ciddi bir kuvvetin çıktığı görülmüştü.

> *"Yarışı önde tamamladığımızı görünce şu soruyu sorduk: Bugün başarılı olmamız yarınlarda da başarılı olmamızı sağlayacak mı? Önemli olanın başarıda sürekllilik olduğuna inandık. Sürekliliği ise ancak dünyadaki değişimleri, yeni şirket modellerini ve sektörümüze hakim olan yapıyı değerlendirerek ve müşterimizin bizden ne beklediğini girdi kabul ederek sağlayabileceğimize inandık. Bu düşünceyle Demirbank Değişim Projesi'ni başlattık."* [29]

"Bir şey yapalım, bize özgü olsun" denilmiş ve ilk çalışma, 31 Mayıs 1995'te başlamıştı. Projenin vizyon, analiz, tasarım ve pilot uygulama safhaları olmak üzere dört aşaması bulunuyordu. Önce vizyon belirlenmiş, vizyon belirleme çalışmaları, projenin en uzun süren kısmını oluşturmuştu. Proje lideri Ertuğrul Ihlamur'a göre, vizyon herkesin paylaşabileceği, yapılması zor satılması kolay bir şey olmalıydı. Burada, Demirbank'ın ne gibi özelliklere sahip olması gerektiği kararlaştırılmış ve kalite ölçüleri belirlenmiş, bir başka deyişle Demirbank'ın kendini gelecekte nasıl görmek istediği tanımlanmıştı. Ancak bu işe karar verecek olan sermayedar idi. Sermayedar vizyonun sahibi olduğundan, ancak o bu vizyona sahip çıktığı taktirde böyle bir proje başarılı olabilirdi. Demirbank Değişim Projesi'nin ilk adımı atılmış ve 13 Ocak 1996 tarihinde vizyon, Yönetim Kurulu'nca kabul edilerek

> *Amaç, kalıcı fon ve gelir kaynağı yaratılmasının yanında, yeni fırsatlardan maksimum ölçüde faydalanabilmek için işletim sistemlerinin, insan kaynakları yönetiminin ve şube ağının yeniden yapılanmasını sağlamak olarak belirlendi.*

(29) Funda Çelebi, Ertuğrul Ihlamur ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 18 Mart 1998.



çalışanlara ve kamuoyuna Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Murahhas Aza Dr. Halit Cıngıllıoğlu tarafından açıklanmıştı.

Vizyon ortaya çıktıktan sonra, bu amaçlara ulaştıracak vizyonel hedeflerin belirlenmesi çalışmaları yapıldı. Nitelikli ve mutlu elemanlar, müşteri odaklı hizmet anlayışı, üstün teknoloji olanaklarını rekabette avantaj olarak kullanma, yurtiçinde ve yurtdışında yüksek kredibilite gibi hedefler belirlenerek bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için taşınması gereken değerler ortaya konuldu.

İkinci aşamada, vizyonda belirtilen amaçlara ulaşmayı engelleyebilecek faktörler ve problem yaratabilecek noktalar çözümlendi. Ürün ve hizmetlerin müşteriye sunulması için gereken işlemler süreç yaklaşımıyla incelenerek, değerlendirme ve sektör araştırmalarından oluşan analizler yapıldı.[30] Özellikle sektör analizi sonucunda, bankaların hem birtakım ekonomik ve siyasi koşullar hem de genel yapılanmaları sebebiyle uzun vadeli ve stratejik düşünme eğiliminde değil, daha çok kısa vadeli kâra odaklanma eğiliminde oldukları gözlemlendi. Sektörde Genel Müdürlük-Şube ve Pazarlama-Operasyon ayrımı yapılarak yaratılan fonksiyonel yapının, koordinasyon ve iletişim sorunlarına yol açarak müşteriyi olumsuz etkilediği belirlendi. Fonksiyonel yapılanma ve performansın sadece birey bazında değerlendirilmesi çalışanlar arasında bireyciliğin artmasına yol açmakta, sorumlulukların ise dağıtılmayıp belli noktalarda toplanması çalışanların risk almaktan kaçınmalarına ve sorumluluk üstlenmek istememelerine neden olmaktaydı. Sektör analizinden neyi değiştirmek üzere yola çıkıldığını anlamak için, bankanın mevcut durumu incelenerek yeniden yapılanma sırasında dikkate alınacak noktalar belirlendi. Bir ürün ya da hizmetin müşteriye ulaşma süreci içindeki tüm işlemler incelendi.

Üçüncü aşamada, öngörülen değişimlerin gerçekleştirilmesi için iş akış ve yordamları biçimlendirildi. Tüm yönetim seviyeleri ve personel arasında uygulama yordamlarının belirlenmesine yönelik fikir ve öneri alışverişi yapıldı. Demirbank'ın müşteriye odaklanmış, süreçler etrafında olan çok fonksiyonlu ve sonuç üreten ekipler halinde çalışan, gelişimi ve yaratıcılığı işleyişin doğal bir parçası olarak gören, bilgiyi paylaşan ve teknolojiyi farklılık yaratan bir araç olarak kullanan bir kurum haline gelmesinin, belirlenen vizyona ulaşabilmenin gereği olduğu belirlenmişti. Süreçler etrafında organize olmak için Müşteri Hizmet Ekipleri oluşturulması gereği ortaya çıkmıştı. Böylece, müşteriye sunulan hizmet ön plana çıkacak, süreç odaklı çalışma, birimler arası paslaşmayı önleyerek işlerin daha hızlı ve etkin bir şekilde sonuçlanmasını sağlayacaktı. Ayrıca, sorumlu oldukları işi bir bütün olarak görmek çalışanların motivasyonunu ve etkinliğini

(30) Ertuğrul Ihlamur ile yapılan görüşme, **Demirbank Değişim Projesi**, Uzman Gözüyle Bankacılık, S:18, Ağustos 1997, s. 62.

artıracaktı. Bu durumda, birimler ve bireylerarası çatışmalar ortadan kalkmakta, verimlilik ve kalite sürekli gelişmekte, sonuç olarak bankanın tüm çalışmalarının, müşteri memnuniyetini sağlamaya ve müşterilerin beklentilerini aşan çözümler üretmeye odaklanması mümkün olmaktadır.

Son aşama, geliştirilen yordamların bir pilot şubede denenmesini içeriyordu. Pilot şube olarak Kozyatağı Şubesi seçildi. Pilot şubedeki personel yeni anlayış içinde eğitildi ve çalışma ortamı, dizayn aşamasında öngörüldüğü şekilde, yeni çalışma modeline göre düzenlendi. Bu sırada sistemin iyi işlemeyen tarafları tespit edilerek gerekli düzeltmeler yapıldı. Başlangıçta yaşanan sorunlar, karışıklıklar, eski sisteme olan alışkanlıkların devam etmesi yeni düzenin yerleştirilmesinde zaman aldı; ancak yeni düzenin getirdiği avantajlar somut bir biçimde izlendi. Sistemin müşteriye yansıması olumlu oldu, firmalara çok sayıda kişinin cevap verebilmesi, firma bakış açısını olumlu etkiledi.[31]

Dört aşamalı çalışma Aralık 1996'da sona erdi ve pilot uygulamalara geçildi. Ertuğrul Ihlamur'a göre, proje kapsamında, eski yapıda bazı ciddi değişiklere gitmek gerekliydi: "Radikal değişiklikleri öngördük, bunu yapmak zordu. Mevcut örgütlenme ve ilişkiler düzenini ortadan kaldırmak güçtü. Bu nedenle böyle projelerin başarısızlık olasılığı yüksekti. Bu tür projelerin başarı şansı düşüktü, ancak %20-30 başarı şansımız olduğunu biliyorduk; ancak risk alıp bir şey yapmaktan başka çare yoktu. Ayrıca bu tür işleri uzun süre canlı tutabilmek güçtü, insanların inançları yavaş yavaş kayboluyordu.

VİZYON

GELECEĞE AÇILAN PENCERE

Demirbank Aylık Yayın Organı — Yıl 1 Sayı 3 Şubat 1996

Merhaba

Geçtiğimiz ay içinde hepimizin katılımı ile gerçekleşen toplantıda, "Vizyon"umuz, Sayın Dr. Halit Cıngıllıoğlu tarafından açıklanmıştı.

Vizyonumuzun açıklanmasını takiben hepinizde oluşan heyecan, beni ve tüm üst yönetimimizi çok mutlu etmiştir.

İnanıyorum ki 1996, Vizyonumuza ulaşabilmek için yola çıktığımız yıl olarak hafızalarımızda diğer yıllardan daha farklı yer edecektir.

Girmiş olduğumuz bu yolun ilk yılı olan 1996'da atacağımız her adımın, Vizyonumuz ile uyumlu olması çok önemlidir. Bu konuda hepimizin gerekli hassasiyeti göstereceğine inancım tamdır.

Yolumuz kısa ve çok kolay değil. Ancak, hep beraber girdiğimiz bu yolda, tahmin edilenden daha hızlı, Vizyonumuza ulaşacağımız kesindir.

Saygılarımla,

Selahattin Serbest

Vizyon Toplantısı

Demirbank Değişim Projesi'nin ana felsefesinin Bankamız çalışanlarına açıklandığı "Vizyon Toplantısı" 13 Ocak 1996 Cumartesi gecesi Ortaköy Princess Otel'de gerçekleşti.

Genel Müdürümüz Sn. Selahattin Serbest'in açılış konuşmasını yaptığı toplantıda, gösterilen Demirbank multivizyonunu takiben Sn. Dr. Halit Cıngıllıoğlu kürsüye çıktı.

Sn. Dr. Halit Cıngıllıoğlu yaptığı konuşma ile "Demirbank Vizyonu"nu tüm çalışanlara açıkladı.

Sn. Dr. Halit Cıngıllıoğlu konuşmasında, Demirbank'ın 2000 yılına kadar olan hedefini, dünyanın en büyük bankaları sıralamasında ilk 500 içinde yer almak, dünya borsasında işlem gören hisse senetleri, güçlü hizmet ağı, ürün geliştirmede öncülük, güvenilirlik, kaliteli yönetim, uzman personel ve müşteri odaklı hizmet anlayışı olarak özetledi.

Konuşmalardan sonra geçilen kokteylde, İstanbul dışından gelen personelimiz, Genel Müdürlük ve İstanbul Şubeleri çalışanları ile kaynaşma fırsatı buldu.

Kokteylin sonunda çalışanlarımızın gruplar halinde İstanbul'un gece hayatına dağıldığı gözlendi. En büyük yoğunluk Princess Otel'in barında - Rock House - yaşandı.

Vizyon Dergisi üçüncü sayısında Demirbank'ın vizyonu ile ilgili haberler

İnsanlar iş bitecek diye bakarken, yeniden yapılanmanın gerektirdiği oturma ve çalışma düzenini kurmak üzere çalışmalar başladı. Duvarlar yıkıldı, herkes odalarından çıktı. Bu marangozluk mahareti değildi, gerçekten ekip çalışmasının içine girdi insanlar. Müdürler odalarından çıktı, bu şu anlama geliyordu: Ben sizden daha tecrübeliyim ve yılların bana getirdiği bu avantajı size açıyorum. Bu tür çalışmalarda, fazla olan rütbe sayısını da törpülemek gerekiyordu.

"İnsanlar, bir pazartesi sabahı, Aralık 1996'da işin küllenmemiş olduğunu, dokuzuncu kattan gelen balyoz sesiyle anladılar. Dokuzuncu kattaki tüm duvarlar yıkıldı."[32]

17 Şubat 1997 tarihinde yeni sisteme geçildi. Demirbank'ta bu tarihten itibaren, her biri kendi konusunda bilgi ve birikime sahip, pazarlama ya da operasyon birimlerinde uzmanlaşmış Demirbanklılardan oluşan Müşteri Hizmet Ekipleri dönemi başladı. Bireysel başarının yerine ekip başarısı geçti, ekip

(31) Zuhal Özcan, eski Kozyatağı Şubesi Müdürü'nün yazılı notu, 13 Ekim 1998.
(32) Funda Çelebi: Ertuğrul Ihlamur ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 18 Mart 1998.

başarısının kurum başarısına yol açtığına inanıldı, dedikodu diye bir şey kalmadı, birimlerarası çekişmeler kalmadı, yardımlaşmanın kurum başarısında ne denli önemli olduğu anlaşıldı. Herkes yapılan işin bir parçası haline geldi, benim işimi iyi yapmam, diğerinin işini iyi yapmasına bağlıydı. Örneğin yurtdışı kaynaktan bir prefinansman vermek için üç dört birimi dolaşması gerekiyordu, şimdi üç dört arkadaş bir araya geldiler, yan yana oturuyorlar ve bu amaca hizmet ediyorlar."

Merkez Şube'de bulunan bir bireysel, üç kurumsal ekip yeni çalışma düzenine göre çalışmaya başladı. Genel Müdürlük Demirbank Değişim Projesi (DDP) ekibi, bir ay süreyle şubede bulunarak yeni sistemle ilgili soruları yanıtladı, uygulamanın işlerliği konusunda gözlem yaptı. Müşteri Hizmet Ekipleri'nin Şube ve Genel Müdürlük'teki üyeleri, müşteri hareket planlarının oluşturulması ve sektörlerin tanınması gibi konularda şube ekip üyeleriyle beraber çalıştılar.

Değişim Projesi'nden ne beklendi: "Müşteri memnuniyeti. Bu popüler bir laftı; ancak eski bir anlayış içinde bankacılık yapıldığından, müşteri memnuniyeti lafta kalıyordu. Şimdi bu yaklaşım yavaş yavaş değişiyor. Bankalar yağmurda, öğlen tatillerinde müşterileri bekletirdi, yeterli oturma yerleri bulunmazdı, oysa şimdi kuyruk modelleri ve 'callmatic'ler var, telefonla bankacılık var. Teknoloji ağırlıklı düzenlemelere gidiliyor. Gerçek anlamda müşteri memnuniyetini sağlamak önemliydi. Demirbank bunu gördü ve Değişim Projesi bu nedenle, müşteri odaklı bir yaklaşım temeline oturtuldu. 'Müşterimin işini nasıl hızlı ve kaliteli yaparım?' sorusu zaten kabul görmüş bir şey. Bunun yanı sıra insanlara kurumsal bankacılıkta işler düşüyor, güleryüzlü, sorun çözücü bu bağ söylendiği kadar kolay kurulmuyordu; bu ancak bankanın vizyonu çalışanlar tarafından benimsenirse, idarecileri ve çalışanlarıyla ciddi ve kararlı bir biçimde uygulanırsa gerçekleşebilirdi. Demirbank Değişim Projesi, karar almada katılımcılığı sağladı, çok basit şeylerin bile kararı alınırken, bu işi yapanların görüşleri alınmaya başlandı. Örneğin, gişe yetkilisinin görüşü sorulmadan gişeyle ilgili bir karar alınamaz oldu. Müşteri Hizmet Ekipleri'nin üyeleri, Anadolu şubelerine giderek kaynaşmayı ve ekip çalışmasını sağlıyorlar, bu konuda eğitim çalışmaları yapılıyordu. Şubelerarası çekişmeler ortadan kalktı, bütünün kavranması önem kazandı."[33]

Getirilmek istenen yeni yapının en önemli özelliği, her türlü hizmet kapasitesine sahip bütünsel bir hizmet ekibi fikridir. Ekipler, şube ve genel müdürlüğün çeşitli departmanlarındaki çalışanlardan oluşmuştur ve müşterilerin arzu ettiği hizmet düzeyini sağlayacak bütünsel bir iş akışını uygulamak üzere bir araya gelmişlerdir. Böylece farklı bölümler ve şubeler arasındaki mesafeler ortadan kaldırılmış, müşterilere her türlü çözümün tek elden ve süratle ulaştırılması hedeflenmiştir. Müşteri Hizmet Ekipleri her türlü bankacılık hizmetlerini verdikleri gibi, finansal ve sektörel gelişmeleri yakından izleyerek müşterilerini ileride etkilenebilecekleri değişimler hakkında da bilgilendiriyorlar.[34]

12 şubede ve Genel Müdürlük'te oluşturulan Müşteri Hizmet Ekipleri, 17 Şubat 1998 tarihinde bir yaşına girdi. O gün, Genel Müdürlük'teki tüm panolar yenilerek, Genel Müdürlük çalışanları yeni panolarla karşılandı. Ertuğrul Ihlamur, bu yöntemle bankanın otuz kırk senesinin garanti altına alındığına inanıyor, bankanın, müşterinin ve çalışanın mutluluğu ile vizyonunda belirlenen hedefe götürülebileceğini vurguluyordu.

(33) Ertuğrul Ihlamur, a.g.g.
(34) Funda Çelebi. Ertuğrul Ihlamur ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 18 Mart 1998.

Müşteri Hizmet Ekipleri

Başarıyı sistematikleştirmenin bir aracı olarak Demirbank Değişim Projesi başarıyla uygulanmaya devam etmektedir. Demirbank bu proje ile geleceğe yönelik perspektifini oluşturdu. Bu perspektif içinde, daha somut bir biçimde ifade edilirse, beş yıl içinde, aktif ve özkaynak büyüklüğü itibariyle dünyanın ilk 500 bankası arasına girmeyi ve özkaynaklarını 2001 yılında 500 milyon Amerikan Doları'na yükseltmeyi hedefliyordu.[35]

Yatırım Bankacılığı Ayrılıyor

Demirbank 1996 yılında, Değişim Projesi çerçevesinde yürütülen çalışmaların yanı sıra yatırım bankacılığına önem vermiş, bu alandaki faaliyetlerini zenginleştirmişti. Yatırım Bankacılığı Uluslararası Sermaye Piyasaları Birimi, uluslararası piyasalarda aktif bir pazarlama ve ticari faaliyet kampanyası sürdürmüş, bunun sonucunda, bankanın yabancı hissedarlarının da dahil olduğu geniş bir yabancı müşteri ağına ulaşmıştı. Yatırım bankacılığı faaliyetleri yerli ve yabancı müşterilere, iç piyasaların yanında Avrupa, Kuzey Amerika ve Uzakdoğu'da çok çeşitli hizmet sunulmasıyla hacim ve çeşitlilik yönünden artmıştı.

Demirbank Yatırım Bankacılığı Müdürlüğü, özel bankacılık ve portföy yönetimi konusunda atılımlarına devam ederek, ABD'nin önde gelen fon yöneticilerinden Fiduciary Trust Management (FTI)'ın Cenevre'de bulunan iştiraki Banque Fiduciary Trust ile işbirliği anlaşması imzalamıştı. Bu anlaşma uyarınca, Demirbank'ın bireysel ve kurumsal müşterileri Fiduciary Trust'ın uluslararası portföy yönetimi tecrübesinden ve FTI Dublin Global Fonu'nun yatırım olanaklarından

(35) Funda Çelebi, Ertuğrul Ihlamur ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 18 Mart 1998.

faydalanmaya başlamıştı.[36] İsviçre ihracatını desteklemek amacıyla, orta ve uzun vadeli işlemlere garanti vermek için kurulmuş olan Export Risk Guarantee Agency (ERG), Demirbank'ı garantisini kabul ettiği kuruluşlar listesine almıştı.

1996 yılında, Yatırım Bankacılığı Müdürlüğü, özel firmaların halka arz konsorsiyumlarına katılmış Birlik Mensucat AŞ'nin Temmuz 1996, EGS'nin Temmuz 1996, SASA'nın Ekim 1996, Çelebi Hava Servisi AŞ'nin Kasım 1996 halka arzında aracılık yapmıştı. Ayrıca, Tukaş Turgutlu Konservecilik AŞ'nin sermaye artırımına ve Vestel Elektrik ve Sanayi Ticaret AŞ'nin temettü dağıtımına aracı olmuştu. Artan işlem hacmine paralel olarak, şubelerde yatırım bankacılığı personel sayısı giderek çoğalmıştı. Merkez, Kozyatağı, Kapalıçarşı, Kadıköy, Adana ve Ankara şubelerinde yatırım bankacılığı yetkilisi olarak yeni elemanlar göreve başlamış, diğer şubeler için de personel arayışı sürmüştü. Şubeler aracılığıyla daha yaygın ve profesyonel hizmet verilebilmesi mümkün olacağından, şubelerin konumlarına göre hisse senedi müşterilerine VIP veya normal seans odası servisi verilmiş, ayrıca diğer ürünlerin satışı yapılmıştı. Müşterilere, sermaye açıklarının finansmanından sermaye değerlendirmesine kadar uzanan geniş bir yelpazede hizmet verilebiliyordu. 12 Kasım 1996'da Kadıköy Şubesi Menkul Kıymetler Merkezi faaliyete geçmiş, 36 şubenin 17'sinde seans odaları müşterilere portföy yönetimi konusunda hizmet vermeye başlamış,[37] bu sayı 1997 yılında 26'ya yükselmişti.

1996 yılında Demirbank, 100 trilyon liralık bir işlem hacmine ulaşmış ve haftalık işlem hacmi sıralamasında sık sık ilk üç içinde yer almıştı. Ayrıca yıl içinde, yatırım bankacılığında kullanılan DBOS sisteminin geliştirilmesi yönünde bir komite oluşturularak, bu sistemi günün rekabet koşullarına uyarlamak üzere çalışmalara başlanmış, ilk olarak hisse senedi karşılığı verilen kredilerin takibini kolaylaştırmak amacıyla sistemde değişiklikler yapılmıştı.[38]

1996 yılının Ağustos ayında, Sermaye Piyasası Kurulu bankalardaki hisse senedi işlemlerinin bankalar sistemi dışında yapılmasını kararlaştırmış, bütün bankalar gibi Demirbank da yatırım bankacılığı faaliyetlerini bankadan ayırarak Demir Yatırım AŞ'yi kurmuş, yatırım bankacılığı birimi bağlı kuruluş haline getirilmişti.

Demirbank, Değişim Projesi ve yatırım bankacılığı faaliyetlerinin yanı sıra, 1996 yılında ihtiyatlı büyüme politikasını da sürdürdü. 1996 yılında Türkiye ekonomisinde büyüme devam etmiş, enflasyon hızlanarak %80'lere ulaşmıştı. Devlet bütçesi açıkları büyümüş ve devletin borçlanma gereksinimi artmıştı. 1996 yılı, bankacılık kesimi için kârlı yıllardan biri olmuştu. Demirbank, özkaynaklarını artırmaya önem vermiş, sermayesini, 5 Şubat 1996 tarihli Genel Kurul toplantısında alınan kararla beş buçuk trilyon liraya yükselterek sermaye tabanını, küreselleşmeyi öngören vizyonuyla da uluslararası piyasalardaki varlığını güçlendirmeye devam etmişti. 1996 yılında kayıtlı sermaye tavanını 30 trilyon liraya yükseltmişti. Alman Borsası'nda işlem gören Demirbank hisseleri, ABD Borsaları'nda American Depository Receipt (ADR) yöntemiyle tescil edilmiş, banka hisselerinin tanıtımı amacıyla, 29 Ekim 1996 tarihinde ADR programı başlatılmıştı. 1997'de, bankanın borçlanma kâğıtlarını, emeklilik fonları ve sigorta şirketlerini de içeren daha geniş bir kurumsal yatırımcı tabanına ulaştıracak Amerikan Finansman Bonosu (USCP) programına hazırlıklar devam etmişti.

(36) **Vizyon**, 1/7, Temmuz 1996.
(37) **Vizyon**, 1/12, Aralık 1996.
(38) **Vizyon**, 1/7, Temmuz 1996.

Demir Yatırım

Demir Yatırım AŞ, 2 Ocak 1997 tarihinde 500 milyar lira sermaye ile kuruldu. Demirbank, şirketin %99.8'ine ortak oldu. Amacı, İstanbul Menkul Kıymetler Hisse Senedi Piyasası'nda alım satım işlemleri yapmaktı. Demirbank'ın yatırım işlemleri 1997 yılından itibaren Demir Yatırım AŞ tarafından yürütülmeye başlandı ve şirket sermaye piyasasında temsilci sıfatıyla, Türkiye çapındaki Demirbank şubelerinden sermaye piyasasıyla ilgili her türlü hizmeti sunmaya başladı. Küçük yatırımcının sermaye piyasasına katılımına destek veren Demirbank şubeleri, Demir Yatırım için broker hizmeti vererek, 26 adet seans odasında müşterilerinin doğrudan işlem yapmasına olanak sağladı.

Demir Yatırım Araştırma Bölümü, Türkiye'nin önde gelen araştırma gruplarından biri haline geldi; en son politik, borsa ve şirketle ilgili haberler içeren "Günlük Piyasa Özeti"ni ve aylık rapor "Finansal Eksen"i yerli ve yabancı müşterilerin hizmetine sundu. Uluslararası Sermaye Piyasaları Birimi, yabancı müşterilerin artan önemi ve aracı kurumlar piyasasında büyüyen rekabet sonucu büyük önem kazandı. 1997 yılında, 141 aracı kurum arasında hisse senedi işlem hacminde sekizinci, repo işlem hacminde yedinci, Hazine bonosu işlem hacminde beşinci sırada yer aldı. 1997 yılında Berdan Tekstil, Boyasan, EGS Egeser, Sabancı Holding, Kristal Kola, Klimasan, Mazhar Zorlu Holding ve Kipa firmalarının halka arz konsorsiyumlarına katıldı.

1998 yılının başlarında Demir Yatırım, "Order On Line" adı verilen sisteme geçti. Böylece yatırımcılar, ev ve ofislerinde anında menkul kıymet işlemlerini yapabiliyor, hisse senetleri fiyatlarını anında izleyip emir verebiliyor, işlemin gerçekleşip gerçekleşmediğini hemen görebiliyor, bono ve repo işlemi yaparak halka arza katılabiliyorlar. Demir Yatırım'ın, borsayı seans odalarından çıkartıp müşterinin ayağına götürdüğü bu sistem, Şubat ayında başladı. Hedef kitle, seans odalarında zaman geçiremeyenler ve seans odalarının bulunmadığı yerlerdeki yatırımcılardı.[39]

Demir Yatırım'ın ismi Sermaye Piyasası Kurulu'nun aldığı karar uyarınca Haziran 1998'den itibaren Demir Yatırım Menkul Değerler AŞ olarak değiştirildi.

Demir Yatırım çalışanlarından bir grup

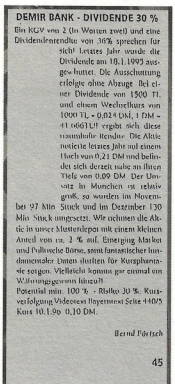
(39) **Yeni Yüzyıl Gazetesi**, 12 Ocak 1998.

Demirbank, 1996 yılında dış ilişkilerini geliştirerek yaygınlaştırdı. 1996 yılında aldığı toplam 175 milyon Amerikan Doları tutarında sendikasyon kredisiyle müşterilerine fon sağladı. İki yıl vadeli ve 60 milyon Amerikan Doları tutarında gerçekleşen ilk sendikasyon kredisini, Haziran ayında Bankers Trust Company&ING Bank önderliğinde aldı. Ekim ayında ise, ikinci defa bir Türk bankasına verilen ve altı buçuk yılla en uzun vadeli kredi olma özelliği taşıyan, 40 milyon Amerikan Doları tutarındaki bir krediyi IFC, FMO, DKB, Sakura Bank önderliğinde kurulan sendikasyondan almayı başardı. Ayrıca, Kasım ayında iki yıl vadeli 75 milyon Amerikan Doları sendikasyon kredisini daha Bank of Tokyo-Mitsubishi, DKB ve Nations Bank önderliğinde aldı. Bu sendikasyonlardan, iki yıl vadeli toplam 135 milyon Amerikan Doları tutarında iki sendikasyon başta ihracat olmak üzere, dış ticaret işlemlerinin ve altı buçuk yıl vadeli toplam 40 milyon Amerikan Doları IFC kredisi ise yatırım projelerinin fonlanması için kullandırıldı. Ayrıca Demirbank, yatırım ve proje finansmanı sağlayarak sunduğu hizmet ve ürün yelpazesini genişleterek Hermes, OND, NCM ve EKN gibi çeşitli ihracat kredi programlarına ulaştığı ve yatırımcı müşterilerine uzun vadeli kredi verme imkânı sağladı.

1996 yılında, toplam mevduat pasifin %58.2'sini oluşturmuş, bir önceki yıla göre %293.4 artarak 85.1 trilyon liraya ulaşmıştı. Toplam mevduatın %73.9'u vadeli hesaplardan meydana geliyordu. Vadeli hesaplar içinde en büyük payı vadeli tasarruf hesapları almış, döviz tevdiat hesaplarında ise azalma meydana gelmişti. Şube sayısındaki artış, Demirbank'a duyulan güven ve hizmet yelpazesindeki genişleme tasarruf mevduatının artmasında etkili olmuştu. 1996 yılında yurtdışı bankalardan kullanılan krediler, 8.2 trilyon liradan 31.1 trilyon liraya yükselerek pasifin %21'ini oluşturmuştu.

146.1 trilyon liraya ulaşan aktif büyüklüğünün %56.8'ini ticari ve mali plasmanlar oluşturmuştu. Orta ve büyük ölçekli firmalardan oluşan bir müşteri portföyüne sahip olan Demirbank, kredilerde sağlamcı tutumunu sürdürmüş, sürekli çalışacağı firmalarla ilişkilerini geliştirmeye çalışmış, 1996 yılında aktif olarak bankayla çalışan kurumsal müşterilerin sayısı %152 artmıştı. Geniş bir müşteri yelpazesine sahip olan Demirbank'ın kredileri çeşitli sektörlerine dağılmış, en fazla kredi tekstil, inşaat, gıda ve elektronik sektörüne verilmişti. Bu sektörlere verilen krediler, toplam ticari plasmanların %67'sini oluşturmuştu. Farklı alanda faaliyet gösteren birçok şirketin

Alman dergisi "Bulls & Bears", Şubat sayısında, Demirbank hisseleri için "satın alın" tavsiyesi vermişti. 12 Mart 1996 tarihinde Demirbank'ı daha yakından tanımak isteyen, Viyana'da oturan ve Münih borsasında Demirbank hisse senedi alan Anton Helm ve eşi, Demirbank Genel Müdürlüğü'nü ziyaret etmişlerdi. Helm, yakın çevresinde Demirbank hisselerine büyük ilgi olduğunu, Almanya'da yayınlanan ekonomi dergilerinde Demirbank hisselerinin Avrupa'nın en ucuz hisseleri arasında gösterilerek önerilmesinin bu ilgiyi artırdığını ifade etmişti.[40]



DEMIR BANK - DIVIDENDE 30 %

Ein KGV von 2 (in Worten zwei) und eine Dividendenrendite von 36% sprechen für sich! Letztes Jahr wurde die Dividende am 18.1.1995 ausgeschüttet. Die Ausschüttung erfolgte ohne Abzuge. Bei einer Dividende von 1500 TL und einem Wechselkurs von 1000 TL = 0,024 DM, 1 DM = 41,6661 TL! ergibt sich diese traumhafte Rendite. Die Aktie notierte letztes Jahr auf einem Hoch von 0,21 DM und befindet sich derzeit nahe an ihren Tiefs von 0,09 DM. Der Umsatz in München ist relativ groß, so wurden im November 97 Mio Stück und im Dezember 130 Mio Stück umgesetzt. Wir nehmen die Aktie in unser Musterdepot mit einem kleinen Anteil von ca. 2 % auf. Einerging Market und Politische Börse, samt fantastischer fundamentaler Daten dürften für Kursphantasie sorgen. Vielleicht kommt gar einmal ein Währungsgewinn hinzu?!

Potential min. 100 % - Risiko 30 %. Kursverfolgung Videotext Bayerntext Seite 440/5 Kurs 10.1.96: 0,10 DM.

Bernd Förtsch

45

Bulle & Bär 2/96

(40) Vizyon, 1.5, Nisan 1996.

kredilendirilmesi, kısa vadeli dış ticaret finansmanı üzerinde yoğunlaşan Demirbank'ın aktif kalitesine özen gösteren geleneksel kredi politikasına uygundu. Demirbank'ın verdiği döviz kredileri bir önceki yıla göre %75 artmış ve bunun büyük kısmı ihracat finansmanında kullanılmıştı. 1996 yılında Demirbank, Türk dış ticaretinin %5'ini finanse etmişti. Toplam 37.8 trilyon lira olan menkul değerler portföyü içinde devlet tahvili ve hazine bonoları miktarı, 7.1 trilyon liradan 30.6 trilyon liraya yükselerek menkul değerler portföyünün %80.9'unu oluşturmuştu.

Hazine birimi, 1996 yılında faaliyetlerini genişletmeye devam etmiş, toplam forward ve opsiyonlu işlemler 500 milyon Amerikan Doları'nı bulmuştu. Demirbank diğer bankalara ve müşterilere spot Foreign Exchange (FX) kotasyonları vermeye başlamış ve işlem hacmi bir milyar Amerikan Doları'na yükselmişti. Interbank piyasasında FX-TL işlem hacmi de 500 milyon Amerikan Doları'nı geçmiş, repo işlem hacmi artmaya devam ederken krediye alternatif olarak ters repoyu geliştirmişti.

Demirbank, ülke ekonomisindeki gelişmelere ve bankanın büyümesine paralel olarak şube sayısını artırmaya devam etmiş, 1996 yılında 10 yeni şube açarak, toplam şube sayısını 26'dan 36'ya yükseltmişti. 20 Mayıs 1996'da Mecidiyeköy Şubesi, 12 Haziran'da Güneşli Şubesi, 26 Haziran'da Marmaris Şubesi açılmıştı. İzmir Karşıyaka Şubesi ise 24 Temmuz'da 30. şube olarak faaliyete geçmişti. Daha sonra, Bornova ve Mersin şubeleri, 8 Kasım 1996 tarihinde Kahramanmaraş, 5 Kasım 1996'da da İzmit Şubesi açılmıştı. Merkez Şube'de iç mekân ile dış cephelerde kurumsal kimlik bütünlüğü çalışmaları 1996 yılı içinde tamamlanmış, Adana Şubesi 16 Eylül 1996 tarihinde yeni binasına taşınmıştı.

1996 yılında Demirbank, istikrarlı büyüme politikası çerçevesinde 10 trilyon lira kâr elde etmiş, net kârlılık açısından orta ölçekli bankalar arasında birinci sırada, tüm bankacılık sektöründe özkaynak kârlılığı sıralamasında ise ikinci sırada yer almıştı. Bir önceki yıla göre kârı, Türk Lirası olarak %122.2, Amerikan Doları bazında ise %31.5 oranında artmıştı. Banka ratingleri alanında en büyük uluslararası rating kuruluşu olan Bankwatch, Demirbank'a uzun dönemli yükümlülüklerini karşılama notu olarak "A" vermişti. Demirbank'ın kaliteli müşteri portföyünün ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik politikalarına, yüksek kârlılığına, likiditesine ve güçlü sermaye yapısına dikkat çeken Bankwatch, bankaya üç alanda not vermiş; dış yükümlülükler "IC-B", iç yükümlülükler kısa vade "1" ve uzun vade "LC-A" olarak derecelendirilmişti.[41] Demirbank, Duff and Phelps'ten ise "BBB+" notunu almıştı.[42]

Yönetim ve Karar Alma

1993 yılında Demirbank, Cıngıllı Holding'in bir iştiraki haline gelmiş, Yönetim Kurulu Başkan Nuri Cıngıllıoğlu, Başkan Vekili ve Murahhas Aza Dr. Halit Cıngıllıoğlu, üyeler Hikmet Gürses, Fahri Butur, Tuncer Ağanoğlu, Ali Cıngıllıoğlu ve Nihat Özdiler'den oluşmuştu. Genel müdür Selahattin Serbest idi. Z. Cumhur Doğan, Ertuğrul Ihlamur ve Ali Ömer Devres ise genel müdür yardımcıları olarak görev yapıyorlardı. 1994 yılında Sinan Arslaner Yatırım Bankacılığı'ndan sorumlu genel müdür yardımcısı olarak görevlendirilmişti. 1995 yılında ana sözleşmede yapılan değişiklikle banka

(41) **Vizyon**, 1-6, Mayıs-Haziran 1996.
(42) **Demirbank Basın Bülteni**, 16 Eylül 1997.

yönetiminin, Genel Kurul tarafından seçilecek en az beş, en çok 11 kişilik yönetim kurulu tarafından yürütülmesi öngörülmüş, yukarda sayılanlara ek olarak Ali Ayanlar ve Ertuğrul Ihlamur Yönetim Kurulu'na seçilmişti. 1995 yılında, genel müdür yardımcılarının sayısı altıya çıkmış, Dış İlişkiler'den sorumlu genel müdür yardımcısı olarak Öktem Kalaycıoğlu, İnsan Kaynakları'ndan sorumlu genel müdür yardımcısı olarak da Beşir Özmen atanmıştı. 1996 yılında üst yönetim genişlemeye devam etmiş, Cem Ertem Bireysel Bankacılık'tan sorumlu genel müdür yardımcısı ve M. Yaprak Uras Archibald dış yatırımlar koordinatörü olarak göreve başlamıştı. Daha sonra Hazine'den sorumlu genel müdür yardımcılığı görevine Candan Şıpka, yeni oluşturulan Teknoloji'den sorumlu genel müdür yardımcılığı görevine de Fatih Oktay atanmıştı. Böylece genel müdür yardımcılarının sayısı sekize yükselmişti. Bireysel bankacılık konusunda bir adım daha atılarak 1997 yılının Aralık ayında İsmail Yalçınkaya, Bireysel Bankacılık'tan sorumlu yönetim kurulu görevli üyesi olarak görevlendirilmişti. 1998 yılına gelindiğinde, yönetim kurulu başkanı Nuri Cıngıllıoğlu, başkan vekili Dr. Halit Cıngıllıoğlu idi; üyeler ise Ali Cıngıllıoğlu, Tuncer Ağanoğlu, Nihat Özdiler, Hikmet Gürses, Ali Ayanlar, Ertuğrul Ihlamur, İsmail Yalçınkaya ve Selahattin Serbest'ten oluşmaktaydı.

Zaman içinde Yönetim Kurulu'nun işlevleri artmıştı. İki önemli gelişme alanının liderleri Yönetim Kurulu'na alınıyordu. Bireysel Bankacılık'tan Sorumlu Yönetim Kurulu Görevli Üyesi İsmail Yalçınkaya'nın yanı sıra, Ertuğrul Ihlamur Kurumsal Bankacılık'tan sorumlu görevli üye olarak Yönetim Kurulu'na atanmıştı. Bu gelişme, Demirbank yönetiminin bu konulara daha fazla önem verdiğini gösteriyordu.

1993 yılında, bankanın üst yönetimi tümüyle profesyonelleşmiş, Genel Müdür Selahattin Serbest, Türkiye'deki ekonomik gelişmeler ve bankanın mali yapısı hakkında Yönetim Kurulu'na aylık izahat vermeye başlamıştı. Bu yöntemi olumlu bulan Yönetim Kurulu, ayda bir bütçe toplantılarının yapılmasını, bu toplantılarda genel müdür tarafından banka ile ilgili geniş bilgi verilmesini kararlaştırmıştı.[43] Böylece profesyonel yönetim kadrosu, faaliyetlerini aylık olarak Yönetim Kurulu'na sunmaya başlamıştı. Yönetim Kurulu Üyesi Hikmet Gürses'e göre, Yönetim Kurulu toplantılarının en önemlisi, ayda bir kere genel müdür yardımcılarıyla yapılan toplantılardı. Orada bütün mevzular gayet açık olarak konuşuluyor ve her branşın genel müdür yardımcısı gereken izahatı veriyordu. 'Bir ay içerisinde ne olmuş, ne olacak, ileriye doğru olan görüşleri nelerdir?' gibi sorulara yanıtlar aranıyordu. Yönetim Kurulu toplantıları, her hafta pazartesi ve çarşamba günleri yapılıyor, toplantılar konunun kapsamına göre saat 10.00'dan 12.00'ye kadar, bazen 15.00'e kadar sürüyordu.

Yönetim Kurulu dışındaki kararlar, üst yönetimde komiteler ve süreçler şeklinde alınıyor, banka yatay ilişkiler içinde, demokratik bir anlayışla yönetiliyordu. Demirbank yönetiminin bu özelliği, yeni dönemde sözlü tarih görüşmesi yapılan hemen hemen herkes tarafından vurgulanıyordu. Müşteri Hizmet Ekipleri'nden Okan Balköse'ye göre, yöneticiler son derece duyarlı ve her konudan haberdar kişilerdir. Müşteri Hizmet Ekipleri'nde kararlar ekip içinde tartışılarak alınmakta ve herkes ekibin bir parçası olduğundan, unvanlar arka planda kalmaktadır.[44]

Yönetim Kurulu Karar Defterleri, 1992 yılına kadar el yazısı ile yazılırken, daha sonra yazı makinesiyle yazılıyor, 1996 yılından itibaren ise matbu hale getiriliyordu.

(43) **Yönetim Kurulu Karar Defteri**, 30 Kasım 1993.
(44) Funda Çelebi. Okan Balköse ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 12 Mart 1998.

Otomasyon ve İletişim

Günümüz teknolojisinin son ürünlerinden olan ve sistemlerarası bağlantıyı en hızlı ve güvenilir biçimde sağlayan Remote Access Service (RAS) sistemi, Aralık 1995'ten itibaren Demirbank'ta kullanılmaya başlandı. Uygulamaya geçen otomatik çek-senet tahsilatları projesi RAS sistemini kullanmaktadır. Elektronik Takas Merkezi'ne alınan 7780 IP çek takas makinesi bir dakikada 500 çek işlemektedir. Makinenin çeklerin sıralanması, okutulması, otomatik kodlanması, kaşelenmesi gibi birçok işlevi bulunmaktadır. Yapılan bu yenilikle çeklerin okunması, şifrelenmesi gibi işlemler ortadan kalktı. Demirbank takas işlemlerinde pazar payını artırdı. 1997 yılında, Demirbank'ın artan iş hacmine paralel olarak TC Merkez Bankası takas hacminde %140'lık bir artış gerçekleşti. Takas hacmi sıralamasında Demirbank kamu bankalarıyla, özel ve yabancı bankalar arasında 15. sıradan 12. sıraya yükseldi. 1997 yılında yapılan yeni anlaşmalarla, daha önce fatura bazında tahsil edilen Türk Telekom AŞ ve TEDAŞ faturaları, Demirbank şubelerindeki veznelerden tahsil edilmeye başlandı.

Reklam ve Tanıtım Politikası

1988 yılına kadar Neşriyat Şefliği'nin yürüttüğü reklam ve tanıtım işleri, 1989 yılında Organizasyon Müdürlüğü'nün görevlerinden biri haline gelmişti. 13 Ağustos 1993 tarihinde Reklam ve Halkla İlişkiler Servisi oluşturulmuştu. Yönetim Kurulu kararının ardından, Reklam ve Halkla İlişkiler Servisi, 1 Ekim 1993 tarihinde kurulmuş, yönetmen olarak Emlak Bankası'ndan Demirbank'a gelen Nur Saygı görevlendirilmişti. Demirbank kurumsal müşterileri ağırlıkta olan bir bankaydı. Bankanın reklam ve tanıtım politikası bu yöne ağırlık vermiş, yönetimin faaliyetlerini destekleyici yönde reklam ve tanıtım işleri yürütülmüştü.

1992 yılının ilk ayından itibaren, personel arasında kurum bilincini yerleştirmek amacıyla yayımlanmakta olan "Demirbank Dünyası" isimli dergi, 1 Kasım 1995 tarihinden itibaren Demirbank Değişim Projesi çerçevesinde, "Vizyon" adı altında yayımlanmaya başlamıştı. 1995 yılında, Demirbank, Reklamverenler Derneği'ne üye olmuş, Z. Cumhur Doğan banka temsilcisi olarak seçilmişti.[45]

1994 yılının Eylül ayında, Demirbank hisse senetlerinin Almanya'da Münih Borsası'na kotasyonu ile başlayan ve her yıl tekrarlanan Almanya Road-Show yurtdışı tanıtım programları üst düzey yöneticiler tarafından sürdürülmüştü. 1995 yılında 1-3 Temmuz, 1996 yılında 17-20 Haziran tarihleri arasında, bireysel ve kurumsal yatırımcı kitlesine tanıtım gerçekleştirilmişti.

Demirbank'ın faaliyetlerindeki genişlemeye paralel olarak, 3 Mayıs 1996 tarihinde Reklam ve Halkla İlişkiler Servisi, müdürlük haline getirilerek genel müdüre bağlanmış ve müdür olarak Murat Ermert atanmıştı. Banka, reklam ve tanıtımın yanı sıra personel sayısının da giderek artması nedeniyle, halkla ilişkilere de önem vermeye başlamıştı. Bu yönde, kurumsal imajın oluşturulmasına ve dış dünyaya yönelik halkla ilişkiler çalışmalarına girişilmiş, basın ile ilişkiler güçlendirilmişti. Kurumsal imajın oluşturulmasına yönelik olarak, banka çalışanlarının kendini Demirbanklı hissedebilmesi için kurum bilincini ve kültürünü oluşturmaya yönelik çalışmalar doğrultusunda yönetici toplantıları, mevsimsel olarak piknikler ve kuruluş yıldönümlerinde, müşterilerle personeli bir araya getiren kokteyller düzenlendi. Demirbanklıların doğum günlerine

(45) **Yönetim Kurulu Karar Defteri**, 30 Ekim 1995.

VİZYON

GELECEĞE AÇILAN PENCERE

Özel Sayı — 13 Ocak 1996

DEĞİŞİM — GELECEĞİ YARATABİLMEK İÇİN

Dünyanın en büyük bankaları sıralamasında ilk 500 içinde yer almak ve Türk Bankası denildiğinde, dünya borsalarında işlem gören hisse senetleri, güçlü hizmet ağı, ürün geliştirmedeki öncülüğü, güvenilirliği, kaliteli yönetimi, uzman personeli ve müşteri odaklı hizmet anlayışıyla ilk akla gelenin Demirbank olması, başarılarımızın göstergesi olacaktır.

Dr. Halit CINGILLIOĞLU

AMAÇ

Bankamız nitelikli elemanlarının en iyi hizmeti sunma gayreti, üstün teknik olanakları, yurtiçi ve yurtdışındaki finansal kurumlar nezdindeki yüksek kredibilitesi ile tüm imkanlarını, en etkin şekilde müşterilerinin hizmetine sunup, onların finansal ihtiyaçlarını karşılamak amacına hizmet eder.

VİZYON

Varlığımızın nedeni olarak gördüğümüz müşterilerimizi, tam olarak memnun edebilmek için, müşteriye özel çözümleri öncü banka olarak yaratırız. Tüm müşterilerimizin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayıp aşacak ürünleri, mükemmel hizmet kalitesiyle ve en uygun şartlarda müşterilerimize sunarız. Şube ağımızı müşterilerimize daha yakın olmak, gelişme eğilimi gösteren bölgelerde hizmette öncü olabilmek için yaygınlaştırırız. Yurtdışındaki faaliyet alanlarımızı, dünya çapında finansal kuruluşlarla ortak çalışmalar gerçekleştirmek yoluyla, hızla gelişmeye aday ve yüksek finansal potansiyele sahip ülkeleri kapsayacak şekilde belirleriz.

Hedef olarak seçilmiş alanlarda, Bankamızca kabul edilebilir riske sahip müşterilerimizin, arzu ettikleri başarıya ulaşmaları ve planladıkları atılımları yapmalarını için daima destekleyici, gerektiğinde de yönlendirici bir rol üstleniriz. Bunun yanında güncel durumda risk taşıyan fakat gelişme potansiyeline sahip kuruluşlara hizmet vererek ileriye yönelik kalıcı ilişki kurulabilmesini önemli bir fırsat alanı olarak görürüz. Bu yolla müşterilerimizle kurduğumuz kalıcı çözüm ortaklıkları bizi güçlü ve başarılı kılar.

Rekabeti kendimizi ve sektörümüzü geliştirecek bir unsur olarak görürüz. Dünyadaki ve yurtiçindeki ekonomik, politik gelişmeleri, pazarlarda olan değişiklikleri, rakipleri sürekli izler, fırsat ve tehlikeleri önceden fark edip gerekli düzenlemeleri hızlı bir şekilde yaparız. Gücümüzü, uzun vadeli düşünen, geleceğe yatırım yapan ve yarınları yaratma azmi olan yönetimimizle, özgüven sahibi, katılımcı, yaratıcı, yetkilendirilmiş ve insiyatif kullanabilen, üstün nitelikli çalışanlarımızın ortak çalışmalarından alırız.

Dünyanın en büyük bankaları sıralamasında ilk 500 içinde yer almak ve Türk Bankası denildiğinde, dünya borsalarında işlem gören hisse senetleri, uluslararası güçlü hizmet ağı, ürün geliştirmedeki öncülüğü, güvenilirliği, kaliteli yönetimi, uzman personeli ve müşteri odaklı hizmet anlayışıyla ilk akla gelenin Demirbank olması, başarılarımızın göstergesi olacaktır.

VİZYON

GELECEĞE AÇILAN PENCERE

Yıl 1 Sayı 10 Ekim 1996

DEĞİŞİM — GELECEĞİ YARATABİLMEK İÇİN

Merhaba!

Sevgili Arkadaşlar,
Demirbank'ın 43. kuruluş yıldönümünü, 1800 kişilik büyük bir aile olarak kutlamanın coşkusunu, 7 Eylül gecesi hep birlikte yaşadık. Daha nice coşkulu kuruluş yıldönümleri yaşayabilmek için, Demirbank'ın bugün bulunduğu yere gelmesini sağlayan ekip ruhu anlayışı içindeki istikrarlı çalışmalarımızı artırarak sürdürmemiz gerekiyor.
Hedeflerini sürekli büyüten Demirbank'ın, 1996 yılı 9. ayının sonunda bilanço büyüklüğünü USD bazında %27 oranında büyüttüğünü açıklamaktan mutluluk duyuyorum. Yüksek performans ve ekip ruhuyla çalışarak, sektöründe başarılarını sürekli artıran Demirbank'ın, 1996 yılı hedeflerine ulaşmasına büyük katkılar sağlayacağınıza inanıyorum.
Artan müşteri beklentilerini karşılamak amacıyla oluşturduğumuz Değişim Projemiz çerçevesinde, Türkiye çapındaki şube ağımızı genişletmeye devam ediyoruz. Mersin Şubesi ile birlikte 33'e ulaşan şube sayımızı, yıl sonuna kadar daha da artırmak için çalışmalarımız sürüyor.
Demirbank'ın hedeflerini büyütme yolunda attığı adımlardan bir diğeri de Dünya Bankası'nın bir yan kuruluşu olan International Finance Corporation'dan (IFC) aldığı 40 milyon USD'lık 6,5 yıl vadeli "Proje Finansman Kredisi"... Bankamızın şimdiye kadar aldığı en uzun vadeli kredi olan bu imkanın, Demirbank'ın uluslararası prestijinin bir göstergesi olduğunu inanıyorum.

Selahattin Serbest
Genel Müdür

Değişim Projesi

"Müşteri memnuniyetini oluşturma sürecinde, güvenlik görevlilerinden yönetim kurulu üyelerine kadar, tüm şirket çalışanları eşit sorumluluğa sahiptir."

Dr. Halit Cıngıllıoğlu

Müşteri hizmet ekipleri, Değişim Projemizin etrafında şekillendiği olgulardan biri olan "Müşteri Odaklı Hizmet" anlayışına ulaşabilmek amacıyla oluşturulmaktadır. Müşteri odaklı hizmet denince Bankamızın korunması gerekli olan değerlerinden fedakarlık etmemek koşulu ile; yaptığımız her türlü çalışmayı, verdiğimiz her türlü hizmeti müşteri gözü ile değerlendirerek müşteriye ek fayda sağlama yollarını yaratmamız ve bu yolla tam müşteri memnuniyetine ulaşmamız anlaşılmalıdır.
Ancak müşteri odaklı hizmet anlayışını Değişim Projesi çerçevesinde süresi belli olan ve bu süre sonunda ortadan kalkacak olan bir olgu olarak kabul etmememiz gereklidir. Çünkü, vizyonumuzda belirlediğimiz gibi, müşteri odaklı hizmet veren bir banka olabilmek sürekli olarak sağlamayı arzuladığımız hizmet anlayışımız olmalıdır. Değişim Projesi bu anlayışı yerleştirebilmemiz için başlatılmıştır.
Ancak takvimsel olarak projenin tamamlanması projenin yerleştirmeyi hedeflediği anlayışın sona ermesi anlamına gelmemektedir. Projenin sonuçlanması, hedeflenen anlayışların uygulanabilmesi için gerekli olan koşulların tamamlanması anlamındadır.
İşte Değişim Projemizin pilot uygulaması da, hedeflenmiş olan müşteri odaklı hizmet anlayışının yerleşmesi ve tasarlanan yeni modelin pratikte nasıl işlediğini gözlemlenmesi amacıyla Kozyatağı Şubemizde sürmektedir. Bu pilot uygulama sırasında gördüğümüz kadarı ile, ekip elemanlarının göstereceği destek sayesinde, yeni çalışma sistemimiz uygulanabilecek ve uygulandığı takdirde de hem kişisel iş tatmininde hem de müşteri hizmet kalitesinde önemli artışlar olacaktır. Bu artışlar sayesinde de şubelerimizin, dolayısı ile de bankamızın müşterilerimiz gözündeki yeri sürekli olarak yükselecektir.
Proje kapsamında geçtiğimiz ay içinde yine Genel Müdürlük ve şube hizmet ekiplerinde yer alan elemanların katılımı ile müşteri ziyaretleri gerçekleştirilmiş ve ekip elemanları arasındaki periyodik toplantılar sürdürülmüştür.
Bunun yanı sıra, şubedeki müşteri hizmet ekiplerinin birbirlerinin yaptıkları işlerden daha fazla haberdar olabilmesi amacıyla, Kozyatağı Şubemizin yerleşim düzeni değiştirilmiştir.Buna göre eski yerleşim düzeninde giriş katta oturan dört pazarlama elemanından ikisi üst asma

Demirbank Dünyası 1995 yılının Kasım ayından itibaren Vizyon adıyla yayımlanmaya başladı.
1996 yılında yayımlanan Vizyon dergilerinde Demirbank Değişim Projesi

ve işe giriş tarihlerine göre kutlama plaketleri hazırlandı. Kültürel ve sosyal alanda tiyatro ve sinema günleri, fotoğraf yarışmaları gerçekleştirildi. Vizyon Dergisi yeni bir içeriğe kavuşturularak yayımına devam edildi. Kurum içinde meydana gelen gelişmeler bu dergi aracılığıyla çalışanlara duyuruldu.

Demirbank kurumsal imajını güçlendirmek üzere, 1997 yılında televizyon, radyo, sinema ve yazılı basını kapsayan bir reklam kampanyası gerçekleştirdi. Seslendirmesini Ali Poyrazoğlu'nun yaptığı ve "her gün için farklı bir mesaj" mantığı ile kurgulanan radyo reklamları ise hafta sonları hariç, her sabah saat 8.00'de **"Demirbank İyi Günler Diler"** cıngılı ile halen yayınlanıyor.

Şube açılışlarının arttığı dönemlerde şubelerin yaygınlaştığını anlatan reklamlar yapıldı. Müşterilere doğrudan Demirbank'ı anlatan broşürler postalandı. Televizyonda yayınlanmak üzere "Size gölgeniz kadar yakınız" mantığıyla kurgulanan ve çekimleri ABD'de gerçekleştirilen reklam filmlerinin yönetmenliğini Star Wars filmlerinin görüntü efektleri yönetmeni olan Bruce Logan yaptı. Öte yandan yurtdışında hissedarlara yönelik tanıtım filmleri üretildi.

Eylül 1998, Kurumsal imaj basın kampanyası

Demirbank'ı, 7-14 Haziran 1997 tarihli, Banking in the Heartland of Europe Semineri'nde, Uluslararası Döviz Operasyonları Yönetmeni Ayda Eras temsil etti. Seminerin amacı, dış pazara açılmak isteyen bankaların tanıtım ve ilişkilerini geliştirmek idi.[46] Demirbank yöneticileri, 3-6 Ağustos 1997 tarihleri arasında Almanya'nın Düsseldorf kentinde düzenlenen Tekstil Moda Fuarı CPD ve IGEDO'yu ziyaret etti. Amaç, Demirbank müşterisi olan firmaları ziyaret etmek ve Türk firmaları ile tanışmak idi.

1998 yılında Demirbank, kurumsal ve bireysel alanda iki reklam kampanyası düzenledi. Gazete ve dergileri kapsayan kurumsal reklam kampanyası 13-24 Nisan 1998 tarihleri arasında gerçekleştirildi. Bu kampanyada Demirbank'ın 45 yıllık geçmişi, bilanço büyüklüğü, uluslararası kredibilitesi, yurtdışı yatırımları, vizyonu, sermayesi ve büyüme hızı ile Demirbankluların ekip ruhu vurgulandı.

Bireysel bankacılık lansman kampanyası ise 10 Mayıs-30 Haziran 1998 tarihleri arasında gerçekleştirildi. Böylece Demirbank Bireysel Bankacılık Projesi'nin startı verilmiş oldu. Yeni bir

(46) **Vizyon**, 2:37, Haziran 1997.

logo ve canlı renkler ile başlatılan kampanya **"Türkiye'de Bireysel Bankacılığın Rengini Demirbank Değiştiriyor. Hatta Şeklini de"** sloganı ile radyo, televizyon, gazete ve dergileri kapsayan yoğun bir programla devreye girdi. Öte yandan Demirbank marka ve logosu devlet güvencesi altına alındı.

Ayrıca 1996 yılının Temmuz ayında Demirbank Intranet'i üzerinde Mavi Pencere Kültür ve Sanat Veri Tabanı oluşturuldu. Demirbanklılar Mavi Pencere sayesinde sinema, tiyatro, gezi rehberi, televizyon ve radyo programları ile edebiyat duyuruları tek bir çatı altında izleme şansına eriştiler.

1998 yılına gelindiğinde, Demirbank reklam ve halkla ilişkiler konusunda önemli bir birikime sahipti. 1996'ya oranla Demirbank'ın 'hatırlanırlık oranı' üç katına çıkmıştı. Ayrıca, Demirbank artık küçük ve orta ölçekli piyasadaki gelişmeleri arkadan takip eden bir banka değil, Türkiye'nin en büyük altı bankasından biriydi. Bundan sonra, bankanın öncü rolü ön plana geçecek, yeni reklam ve tanıtım politikası bu yönde geliştirilecekti.[47]

Demirbank geleceğe doğru yürürken iktisadi alanda olduğu kadar sosyal ve kültürel alanda da dışa dönük faaliyetlerini çeşitlendirdi. Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü, çevreye olan duyarlılığı desteklemek amacıyla TEMA ve ÇEKÜL ile ortaklaşa Demirbank koruları oluşturulması için birçok çalışma gerçekleştirdi. Ayrıca, Demirbank 1998 yılında Euromoney web sitesindeki Türkiye Bölümü'nün sponsoru oldu. Bu sponsorluk ile Demirbank, hem Türkiye'nin hem kendisinin tanıtımına katkıda bulunmayı amaçladı. 1997 yılında TÜSİAD ve KalDer tarafından düzenlenen 6. Ulusal Kalite Kongresi'nin sponsoru olan Demirbank, tüm katılımcılara Ricardo Semler'in **Maverick** isimli kitabını hediye etti. 1998 yılında yedincisi düzenlenen Kalite Kongresi'ne sponsorluğunu devam ettirerek, Demirbank Kitapları Dizisi'nin birinci kitabı olan Arie de Geus'un **Yaşayan Şirket** isimli kitabını 45. kuruluş yıldönümünün bir anısı olarak tüm kongre katılımcılarına hediye etti. Demirbank, Ulusal Kalite Kongresi'nin sekizincisinde de sponsorluğunu sürdürdü.[48]

Personel ve Eğitim Politikası

1988 yılından itibaren Demirbank'ın personel politikasının temelini, nitelikli elemanların seçilmesi ve istihdam edilmesi oluşturmaktadır. Yüksekokul mezunu ve yabancı dil bilen elemanların istihdamına öncelik verilen Demirbank'ta, ilk kez 1992 yılında management trainee programı başlatılmıştı. Bu programa 1993 yılında devam edilmiş, Türkiye'nin en iyi üniversitelerinden 18 'management trainee' toplanmıştı. Management trainee'ler D.C.Gardner'ın yönetiminde, banka içinde dört ay eğitime tabi tutularak yetiştirilmişlerdi. Sürekli eğitim, bankanın öncelik tanıdığı konulardan biriydi. 1993 yılında, eğitim faaliyetleri Bankalar Birliği'nde, yurtdışında seçilmiş kurslarda ve bankada yapılmış, 1993 yılında Demirbank'ın iki elemanı British Council ve Bankalar Birliği'nden burs kazanmıştı. 1993 yılının sonunda, Demirbank 563 personele sahipti. Toplam personelin 237'si Genel Müdürlük'te, 326'sı diğer şubelerde çalışmaktaydı. Ortalama yaş 30 idi.

1994 yılındaki kriz nedeniyle banka, etkinliğini artırmak ve giderlerini kontrol etmek üzere personel sayısını azaltarak 454'e indirmişti. Ancak 1994 yılında, 20 'management trainee' istihdamına devam edilmişti. 1994 yılında eğitim, bankanın öncelikli konularından biri olmaya devam etmiş, her eleman yıl içinde ortalama olarak 32 saat eğitim görmüştü. 217 personel

(47) Nevin Coşar, Murat Ermert ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul.
(48) **Vizyon**, Haziran-Temmuz-Ağustos 1998.

Demirbank'ın çalıştığı reklam ajansları

1992 Komet

1993 Erkal Yavi, Kurumsal Kimlik çalışmaları

1995-1996 Yorum Publicis

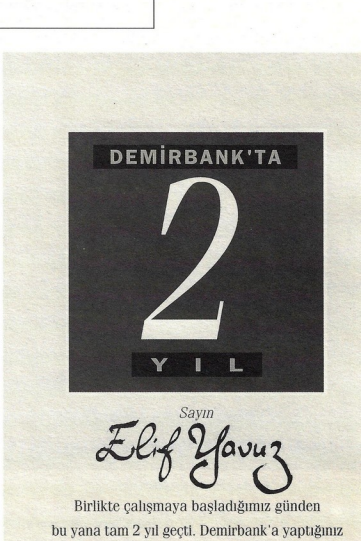
1996-1998 Cenajans Grey

1998 Movida Plus MAP

bankanın eğitim seminerlerine devam etmiş, 53 personel banka dışında eğitim görmüş, 102 personel ise Bankalar Birliği'nin eğitim programlarına katılmıştı. 1994 yılı içinde şube Organizasyon Yönetmeliği'nin hazırlıkları başlamış, tüm görev tanımları yeniden yazılmış, bu amaçla performans değerleme, ücret ve kariyer planlama sistemleri için veri tabanı oluşturulmuştu.[49]

1995 yılında İnsan Kaynakları müdürlüğü, genel müdür yardımcılığı haline getirilerek genel müdüre bağlanmış, 1996'da Beşir Özmen genel müdür yardımcısı olarak atanmıştı. 1995 yılında, ücretlerin piyasa koşullarına ve bankanın ihtiyaçlarına göre belirlenmesi kararlaştırılmıştı. İşlem hacmindeki genişlemeye bağlı olarak ve şubeleşmedeki artış nedeniyle, bankada çalışan personel sayısı 1995 yılında 454'ten 891'e yükselmişti. 1995 yılı başında %47.5 olan üniversite mezunlarının oranı, yıl sonunda %58'e ulaşmıştı. Tecrübe ve esneklikte optimum denge korunarak yaş ortalaması 30 civarında tutulmuştu.

1995 yılı içinde işe alınan 55 yönetici adayı (management trainee), teknik konuların yanı sıra, işletme ve yönetim yetenekleri konularında eğitilmişti. 1996 yılında yeni Performans Değerlendirme Sistemi geliştirilmişti. Eğitim programları ile takım ruhunu geliştirmek üzere güçlü, etkili bir iletişim sağlayarak motivasyonu artırmak hedeflenmiş, etkili bir ödüllendirme ve kariyer planlama sistemi içinde uygulama sürdürülmüştü. Personelin eğitim ve gelişmesine önem verilirken, kurum içinde yükseltme ilkesi gözetilmişti. 1995 yılında personel eğitimine özel önem verilmiş, insan kaynakları bütçesinin %10'u personel eğitimine ayrılmıştı. 30 Eylül 1995'ten itibaren geçerli olmak üzere Demirbank çalışanları için Demir



Demirbank'ın çalışanlarına verdiği yıldönümü plaketi

(49) Haluk Durmuşoğlu'nun yazılı notu, 15 Ekim 1998.

Demirbank personeli bir eğitim sırasında

Hayat Sigorta ile grup hayat sigortası sözleşmesi yapılmıştı. Böylece, Demirbank çalışanları Sosyal Sigortalar Kurumu olanaklarından yararlanırken, Demir Hayat ile özel sağlık olanaklarından da faydalanmaya başlamışlardı. Ayrıca, 1995 yılında araç alımları artmış, 10 adet 1995 model Renault 19 Europe 1.6 ve 1995 model C200 Mercedes alınmasına karar verilmişti. 1996 yılında ise 51 adet Mazda 3.23 Familia satın alınarak makam araçları filosu yenilenmişti.[50]

1996 yılında eleman sayısı 1283'e yükselmiş, bunun %54'ünü yüksekokul mezunları oluşturmuştu. 1996 yılında eğitim seminerleri devam etmiş, Kambiyo Mevzuatı Müdürlüğü, 1-2 ve 13 Nisan tarihlerinde İstanbul, Denizli ve Gaziantep şehirlerinde dış ticaret mevzuatında son

(50) **Yönetim Kurulu Karar Defteri**, 1 Nisan 1996.

değişiklikleri kapsayan bir kambiyo mevzuatı semineri düzenlemişti. Vadeli İşlemler Piyasası'nın Türkiye'de kurulması yönünde başlatılan çalışmalara destek olmak, bu piyasaların ve enstrümanlarının ülkemizde daha iyi tanınmasını sağlamak amacıyla Demirbank bir dizi seminer yapmayı planlamıştı. Bu doğrultuda, ilk aşamada Londra Metal Borsası ve bu borsanın işleyişi ile Türk metal sektörüne getireceği imkânları kapsayan ve London Metal Exchange'in en eski aracı üyelerinden biri olan Rudolf Wolff'un ortaklarından Brian Woodbridge'in konuşmacı olarak katıldığı seminer, 14 Mayıs 1996 tarihinde Demirbank Genel Müdürlüğü'nün seminer salonunda gerçekleştirilmişti. Ayrıca, İMKB'de vadeli işlemler piyasaları semineri halka açık olarak yapılmıştı.

19 Haziran 1996 tarihinde TMI'ın (Time Manager International) kurucusu ve Time Manager felsefesinin yaratıcısı Claus Moller Demirbanklılara "Kalitede İnsan Boyutu" konulu bir seminer vermiş; Demir Yatırım, Amerikan-Türk Derneği tarafından her yıl düzenlenen "Bankacılık ve Finans" konulu konferansa, Douglas Schaenen'in sunduğu "Türkiye'deki Yatırım Fırsatları" konulu bildiri ile katılmıştı. Demirbank, birçok uluslararası ve ulusal konferansa katılmış, banka personelinin son gelişmeler konusunda bilgilenmeleri hedeflenmişti. Bankalar Birliği eğitimlerine, denetim alanındaki eğitim seminerlerinin yanı sıra Windows, Word, Excel ve MS Project eğitimlerine devam edilmişti.

1997 yılında, Demirbank'ın büyümesine paralel olarak eleman sayısı 1283'ten 1603'e yükselmiş, şubeleşmedeki artış bunda etkili olmuştu. 1997 yılında banka personelinin %55'ini kadınlar, %53'ünü ise ortaöğretim mezunları oluşturuyordu. 35 yeni şube açılmış, bu süreçte insan kaynaklarındaki kalite ve verimlilik ile kariyer planlaması çalışmaları, yeni şubelerin yönetiminde kurum içinden kişilerin görevlendirilmesine olanak vermişti. Bu gelişmeler, Demirbank'ın

Öğrenim Durumuna Göre Demirbank Personeli

	İlkokul	Ortaöğretim	Üniversite	Yüksek Lisans	Toplam
1986	77	62	102	7	248
1987	62	225	67	-	354
1988	65	315	95	12	486
1989	62	346	139	13	554
1990	64	352	176	2	594
1991	56	292	180	6	534
1992	49	272	225	16	562
1993	48	231	264	17	560
1994	37	182	212	23	454
1995	—	—	—	—	891
1996	42	463	703	75	1283
1997	15	846	682	60	1603

Kaynak: Bankalar Birliği ve Demirbank İnsan Kaynakları Müdürlüğü

personel politikasının içeriden elemanları yetiştirme biçiminde köklü bir değişim geçirdiğini gösteriyordu. 1988 yılında personelinin büyük çoğunluğunu diğer bankalardan transfer eden Demirbank, 1990'lı yıllarda gereksinim duyulan elemanı kendi bünyesinde yetiştirmeye başlamış ve bu yönde bir personel politikası geliştirmiştir. Bunun son örneği, 1998 yılında yapılan atamalar idi. İş yaşamına Demirbank Teftiş Heyeti'nde başlayan Kılıçaslan Gedik Kurumsal Bankacılık Yönetimi Koordinatörlüğü'ne atanmış, Organizasyon Müdürlüğü'nde analist olarak göreve başlayan Haldun Odabaşı ve Atasel Tuncer ise aynı bölümde müdür olarak görevlendirilmiştiler. Bu, eleman temininde sürekliliği sağlamak için atılan önemli bir adım idi.

1997 yılında eğitim çalışmaları devam etmiş, Demirbank Değişim Projesi çerçevesinde ekip eğitimleri teknik bankacılık eğitimleriyle desteklenmiş, İngilizce kursları açılmıştı. Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü koordinasyonunda birçok seminer ve konferans düzenlenmiş veya bunlara sponsor olunmuştu. 11 Haziran 1997 tarihinde Prof. Dr. C. K. Pralahad, Demirbank'ın davetlisi olarak İstanbul'a gelmiş, ABD'de en çok satan kitaplar arasında bulunan **Geleceği Kazanmak** isimli kitabını anlatmıştı. Demirbank tarafından insan kaynakları ve yönetim stratejileri konularında yöneticilere farklı bir bakış açısı kazandırmak, bu sayede hem kişilerin hem de firmaların kendi geleceğe ulaşma stratejilerini oluşturmalarını sağlamak amacıyla gerçekleştirilen konferansa, değişik sektörlerden birçok yönetici ile üniversitelerden akademisyenler dinleyici olarak katılmıştı. Demirbank Değişim Projesi kapsamında, tüm Demirbanklıların alması planlanan eğitimlere "İnsanı Tanıma" seminerleri ile devam edilmiş, 1997 yılında başlayan seminerler ODTÜ Uluslararası İlişkiler Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Mehmet Gürkaynak tarafından verilmiş ve 1998 yılının ilk aylarında da devam etmişti.

Demirbank, 1998 yılında gezgin bilgisayar eğitimleri programları uygulamaya başladı. Eskişehir'den yola çıkan gezgin eğitim otobüsü Kayseri, Kahramanmaraş, Gaziantep, Mersin ve Antalya'daki şube elemanlarına eğitim vererek turunu İzmir'de tamamladı.

Demirbank, 9-10 Mayıs 1997 tarihleri arasında Türkiye'de ikincisi gerçekleştirilen "Uluslararası İnsan Kaynakları Konferansı"na sponsor olmuş, Demirbank personelinden 40 kişinin katıldığı bu konferansta Demirbank Değişim Projesi'nin tanıtımı da yapılmıştı. 1998 yılında 3. Uluslararası İnsan Kaynakları Konferansı'nda Demirbank'ın sponsorluğu sürmüş ve Jeffrey Pfeffer'in **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan** isimli kitabı bastırılıp konferans katılımcılarına dağıtılmıştı. Demirbank 26-27 Şubat 1999 tarihlerinde gerçekleştirilen 4. İnsan Kaynakları Konferansı'nda da sponsorluğunu sürdürdü.

Demirbank Değişim Projesi'nin her aşamasında insan kaynakları büyük öneme sahip olmuş, bir organizasyonu geleceğe insan kaynaklarının taşıyacağına inanılmıştı. Demirbank yönetimi, geleceğe, insan kaynakları potansiyeli en iyi olan organizasyonların sahip olacağının bilincindedir.

BUGÜN

Geleceğin başlangıç tarihi: Bugün!

Demirbank, kendisini saygın bir finans kurumu olarak yücelten ülkesine karşı sosyal yükümlülüklerini yerine getirmeye devam ediyor. Bu topraklardan kazandığını bu topraklara verme amacını taşıyan faaliyetler arasında, geçtiğimiz yıllarda olduğu gibi 1998'de de, eğitim projeleri ağırlık taşıyor.

Nuri Cıngıllıoğlu Lisesi, Şırnak Sema Cıngıllıoğlu İlköğretim Okulu, Kayseri İl Halk kütüphanesi okuma odaları ve Antalya Anadolu Lisesi'nin kütüphanesini hizmete açan Cıngıllı Holding, ülke insanın eğitimi konusunda üzerine düşen görevi yerine getirmeyi 1998'de de sürdürdü.

26 Kasım 1998 tarihinde, Cıngıllı Holding'in inşa ve tefrişini tek başına üstlendiği Kayseri Erciyes Üniversitesi Nuri Cıngıllıoğlu Fen Edebiyat Fakültesi'nin tamamlanan 3 bloğu Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel tarafından açıldı. Aynı gün, fakültenin yeni bloğunun temel atma töreni de gerçekleştirildi. Törenden sonra Cıngıllı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Nuri Cıngıllıoğlu'na Kayseri Erciyes Üniversitesi tarafından "Fahri Doktor" ünvanı verildi.

Erciyes Üniversitesi Nuri Cıngıllıoğlu Fen Edebiyat Fakültesi yeni bloklarının açılış töreni

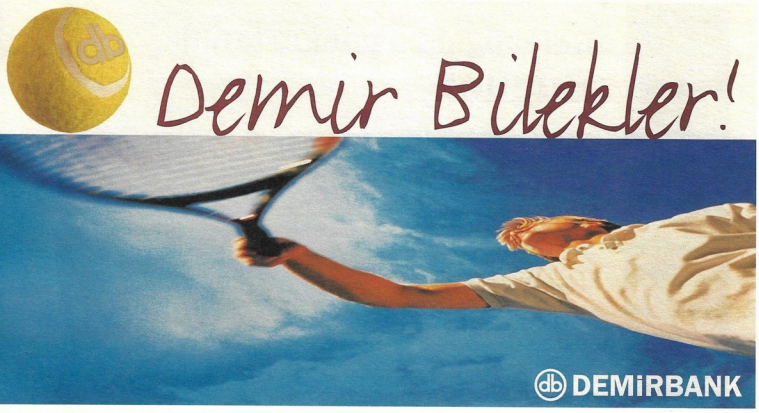
Erciyes Üniversitesi Nuri Cıngıllıoğlu Fen Edebiyat Fakültesi 6. bloğunun temel atma töreni

Fakültenin tamamlanan 3 bloğunda edebiyat, fizik, kimya, biyoloji, matematik bölümleri ile konferans salonu, kütüphane ve idari işler bölümleri yer alıyor. Tamamlanan bloklarda 70'er kişilik 16 derslik, 25'şer kişilik 8 yüksek lisans dersliği, 19 araştırma laboratuvarı bulunuyor.

Yapımına 1995 yılında başlanan fakültenin 6 blokluk inşaatı tamamlandığında, 22.000 metrekarelik bir alanda 4000 öğrenci eğitim olanağına kavuşacak. Şimdiye kadar Erciyes Üniversitesi'ne yapılan en büyük bağış olma özelliğini taşıyan 2 trilyon liralık bu proje, 2000'li yılların Türkiye'sinin yönetiminde görev alacak gençlerimizin dünya kalitesinde eğitim almasını hedefliyor.

DEMİRBANK

Ajandaların içine koyulan ve Demirbank'ın eğitime yaptığı katkıları anlatan insert



1996'da Avrupa Şampiyon Kulüpler Tenis Turnuvası ana sponsoru Demirbank oldu.

Kültürel ve Sosyal Faaliyetler

Kültürel ve sosyal faaliyetler, Demirbank Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü'nün yoğun faaliyet gösterdiği alanlardan biri olmuştu. Demirbank'ın 1980 öncesinde bireysel düzeyde gerçekleşen sosyal dayanışma faaliyetleri, 1990'larda genişlemiş, 1995 yılında Erciyes Üniversitesi'ne 100 milyar lira bağış yapılmasına karar verilmişti.[51] Demirbank yönetimi 1997'den 1999'a kadar olan dönemde müşterilerine yeni yıl hediyesi vermek yerine, bu bütçeyi eğitim projelerine aktarma kararı almıştı. Bu çerçevede 1997, 1998 ve 1999 yılları için hazırlanan ajandaların içine yerleştirilen mektuplarla bu kararını müşterilerine duyurdu. 10 milyon Amerikan Doları tutarında bir bütçeye sahip olan bu proje ile 2000'li yılların Türkiyesinin yönetiminde görev alacak gençlerin dünya kalitesinde eğitim alması hedeflenmişti.[52] Demirbank Yönetim Kurulu'nda, Sekiz Yıllık Temel Eğitim Kanunu'na destek vermek amacıyla Anadolu'da dört ilkokul yapılması kararlaştırılmış, ilkokullardan ikisinin Nuri Cıngıllıoğlu'nun doğum yeri olan Kayseri'de, diğerlerinin Siirt ve Mardin'de yaptırılması ve her yıl bir ilkokulun inşa ettirilmesi planlanmıştı.

Demir Sigorta AŞ, Türkiye Korunmaya Muhtaç Çocuklar Vakfı'nın Bolluca Çocuk Köyü'nde yaşayan tüm çocukları kazalara karşı sigortalamış, 2 Mart 1994 tarihinde sigorta poliçeleri törenle vakıf yetkililerine teslim edilmişti. Ayrıca, köyde yaşayan 41 çocuğa oyuncaklar, bayramlık kıyafetler ve okul malzemeleri armağan edilmiş, çocuklar köyde kaldıkları süre içinde kazalara karşı Demir Sigorta'nın güvencesi altına alınmışlardı.

3-7 Eylül 1996 tarihleri arasında düzenlenen Avrupa Şampiyon Kulüpler Tenis

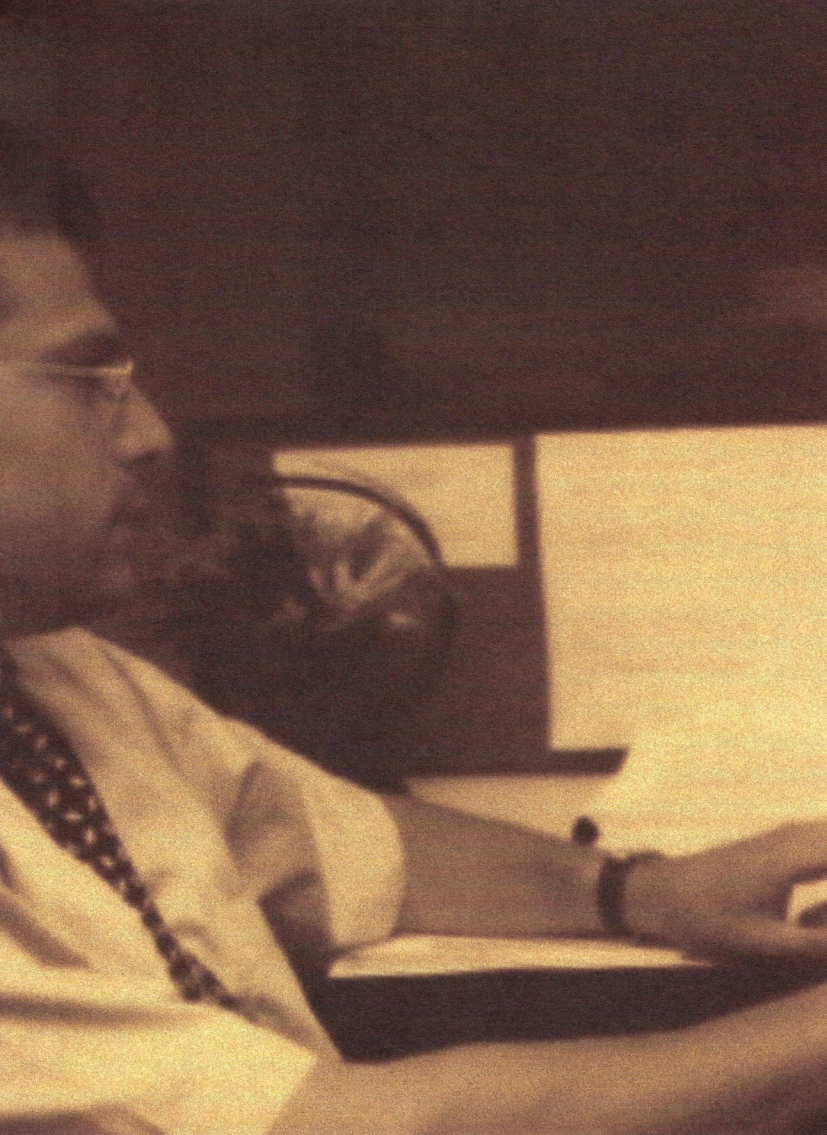
(51) **Yönetim Kurulu Karar Defteri**, 20 Eylül 1995.
(52) **Demirbank Basın Bülteni**, 7 Ekim 1997.

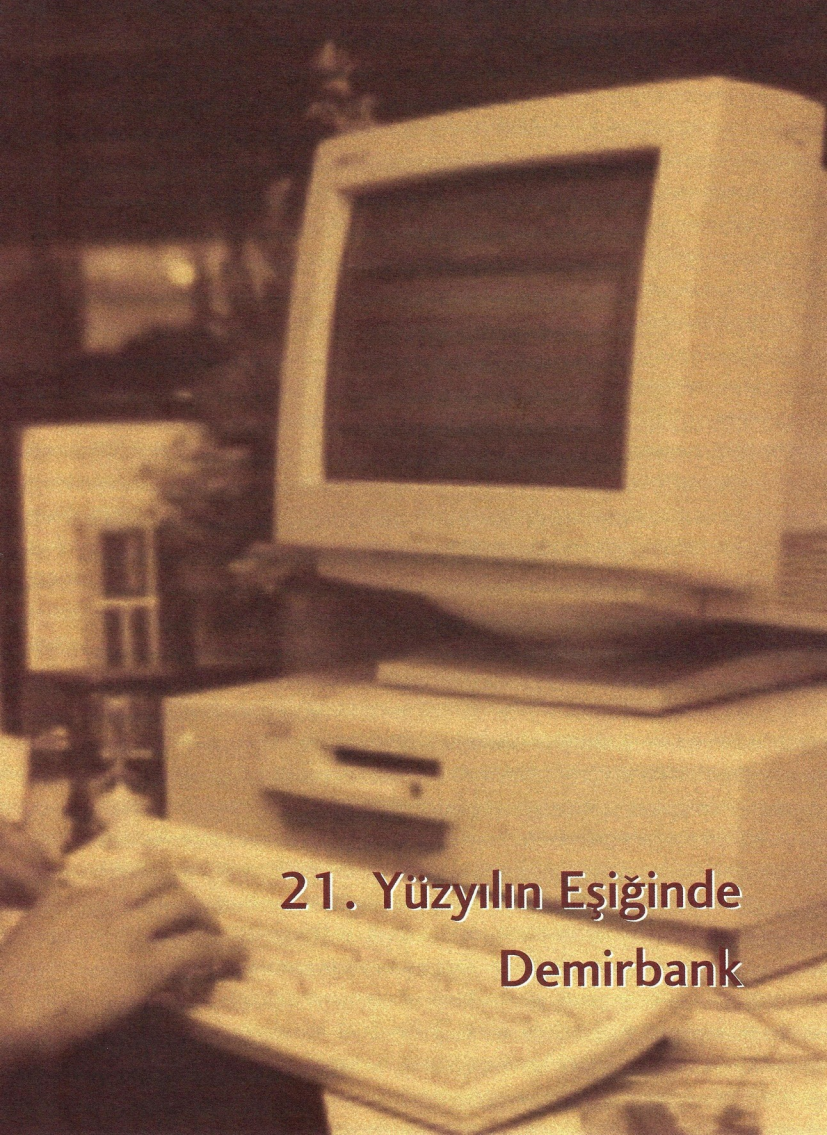
Turnuvası'nda ana sponsor olan Demirbank, spora desteğini sürdürmüş, 1996 yılında Avrupa şampiyonu olan Efes Pilsen takımının oyuncu ve antrenörlerine Demirbank Beyoğlu Şubesi tarafından kredi kartı hediye edilmişti. 1996 yılında Demirbank, Baltalimanı Kemik Hastanesi Çocuk Pavyonu'nu restore etmişti.

1996 yılının Şubat ayında, DemArt faaliyete geçmiş, 6-9 Şubat günlerinde Genel Müdürlük'ün konferans salonunda bir kitap sergisi gerçekleştirilmişti. Kültürel faaliyetler genişleyerek devam etmiş, Demirbank, 12. Denizli Uluslararası Amatör Tiyatrolar Şenliği'ne sponsor olmuş, ayrıca günlük temponun dışına çıkmak ve ortak bir sanat platformu oluşturmak üzere fotoğraf yarışması düzenlemiş, yarışmaya 31 Demirbanklı katılmıştı. Dereceye girenlerin ödülleri, 24 Şubat 1997'de düzenlenen bir kokteylde verilmişti.

1997 yılında Demirbank, Kayseri İl Halk Kütüphanesi'nin okuma odası ile Antalya Metin Nuran Çakallıklı Anadolu Lisesi Kütüphanesi'nin dekorasyonunu üstlenmiş, Demir Sigorta ve Demir Hayat 1998 yılbaşı promosyonu için müşterileri adına, Geleceğin Çocukları Vakfı'na bağışta bulunmuştu.[53]

(53) **Hürriyet Gazetesi**, Ocak 1998.





21. Yüzyılın Eşiğinde Demirbank

21. Yüzyılın Eşiğinde Demirbank

1997 yılında Demirbank'ın gelecekteki profili daha net bir biçimde ortaya çıkıyordu: Bir yanda iç yapılanmasını verimlilik ve müşteri tatmini ekseninde düzenleyen bir Demirbank, diğer yanda büyük potansiyel içeren bireysel bankacılık faaliyetlerine ciddiyetle yönelen bir Demirbank, bunların yanı sıra üçüncü boyutuyla da, genişleyen dış ilişkileri, artan uluslararası ve uluslarüstü bankacılık faaliyetleriyle Demirbank. Bu üçlü faaliyet ekseni Demirbank'ın geleceğini çiziyordu.

Demir Kyrgyz International Bank

Demir Kyrgyz International Bank, 28 Mayıs 1997 tarihinde, Kırgızistan'ın başkenti Bişkek'te faaliyete geçti. Dünya Bankası'nın yan kuruluşu olan IFC, Avrupa Kalkınma Bankası (EBRD) ve Hollanda Kalkınma Bankası (FMO) ortaklığıyla kurulan bankanın %60'lık hissesi Demirbank'a aittir. Kırgızistan'da kurulan ilk yabancı sermayeli banka olma özelliğini taşıyan Demir Kyrgyz International Bank, özellikle ticaretin finansmanı konusunda faaliyet göstermekte ve ülkede yaşayan yabancıları ve yüksek gelir düzeyine sahip Kırgız vatandaşlarını hedefleyen bireysel bankacılık hizmetleri vermektedir. Ayrıca, Orta Asya'daki potansiyel projeleri ve ticaret olanaklarını değerlendirmek isteyen, bu bölgede yatırımlarını sürdüren Türk müteşebbislerine hizmet sunmaktadır.

Üç milyon Amerikan Doları sermaye ile kurulan Demir Kyrgyz International Bank'ın, Kırgızistan'da uluslararası standartta hizmet verecek ilk ve tek banka olması nedeniyle, ülkedeki güvenilirliğini artırarak bankacılık sektöründe lider konuma gelmesi hedeflenmiştir.

Demirbank Romania SA

Demirbank Romania SA, 24 Kasım 1997 tarihinde açıldı. Böylece yurtdışında Demirbank'ın üçüncü bankası faaliyete başlamış oldu. IFC ve Romanya Özelleştirme Kurumu ortaklığıyla kurulan bankanın %70 hissesine Demirbank sahip bulunmaktadır. Bankanın ödenmiş sermayesi sekiz milyon Amerikan Doları'dır. Bankanın amacı, bankacılığın her alanında hizmet vererek Romanya'daki ticareti ve özel sektörü teşvik etmek, Romen ve Türk firmaları arasındaki ticarette bir köprü oluşturmak ve ileride bu köprüyü üçüncü ülkeler arasında kurmaktır.

Yurtdışı İlişkileri Genişliyor

Demirbank'ın yurtdışına açılması 1997 yılında da çeşitli biçimlerde devam etti. Ulusal bankacılık aşamasında, muhabir bankalar aracılığıyla yürütülen uluslararası ilişkiler, büyük ölçüde yabancılardan mevduat alma ve kredi verme, ödemelerin denkleştirilmesi ve dış ticaretin finansmanı biçiminde yürütülüyordu.[1] Demirbank dış ticaretin finansmanında uzman bir ulusal banka olarak, 1980'lerden itibaren yurtdışı muhabirliklerinin sayısını artırmış, 1998 yılının başlarına gelindiğinde, dünyanın dört bir tarafında 1500'e yakın muhabirlik ilişkisi kurmuştu.[2] Bir yandan muhabirlik ilişkileri genişletilirken, diğer yandan Hollanda'da Demir Halk Bank Nederland'ı kurarak, 1993 yılından itibaren yurtdışına açılmıştı. Yurtdışı yatırımlarına, 1994 yılında Romanya'da kurduğu leasing şirketi Romlease ile devam eden Demirbank, 1997 yılında Kırgızistan'da Demir Kyrgyz International Bank ve Romanya'da Demirbank Romania SA'yı kurmuştu.

Yurtdışı yatırımlarının artmasını, Demirbank Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Murahhas Aza Dr. Halit Cingillioğlu şöyle açıklamaktadır: "Rusya dağıldıktan sonra, buralara gidelim, öncü olalım istedik. Bu talep, Dünya Bankası'nın yan kuruluşu olan IFC'den geldi. İlk modeli de genişletelim istedik. Türk Cumhuriyetleri'nde ve Doğu Avrupa'da bu zincir devam edecek. İlerde hem Azerbaycan'da hem de Kazakistan'da yatırım yaptığımızda bu zincir gitgide tamamlanacak. Eski Rusya döneminde bu ülkelerde sanayinin bir ucu mevcuttu, diğer ucu ise öte tarafta; bu ülkelerin birbirleri arasında sıkı ticari ilişkileri var, bu ticari akımlar hâlâ devam ediyor. 'Türkiye'nin, Demirbank'ın dünyadaki konumu göz önüne alınırsa hem onların akreditifleri hem dış ticaret işlemlerinden pay alırız'

(1) Aksoy, a.g.e., s. 409.
(2) Nevin Coşar, Selahattin Serbest ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 6 Ocak 1998.

Demir Kyrgyz International Bank'ın açılışı, 28 Mayıs 1997

diye düşündük. Büyük kısmını da almaya başladık."[3]

Çok uluslu bankacılık alanında faaliyet gösteren Demirbank, 1997 yılında Bulgaristan temsilciliğini kurdu. Bu konudaki faaliyetlerine Rusya ve Ukrayna'da temsilcilikler açarak devam edecek olan Demirbank, ilgili ülkelerin Merkez Bankaları'na resmi müracaatta bulundu. Ayrıca, Kıbrıs'ta şube açılması için izin alındı.

Off-shore bankacılık, bankacılık birimleri ile bağlı ve yan kuruluşlar ile yapılmakta, kısa vadeli fonların satın alımı ve plasmanı, bankacılık sendikasyonu oluşturma, bankalararası "eurocurrency" ve döviz ticareti gibi uluslarüstü faaliyetleri de kapsamaktadır. Demirbank, off-shore bankacılık yapacak ilk yurtdışı şubesini 1997 yılında Malta'da, ikinci yurtdışı şubesini ise 1998 yılında Bahreyn'de açtı. Dr. Halit Cıngıllıoğlu'na göre, uluslarüstü bankacılığın kapsamını, müşterilerin isteklerinin yanı sıra bazı finans merkezlerinde bulunma gereği de belirlemektedir. "Örneğin, Londra'da 800 banka var. Buralarda olmanız lazım, çünkü dünya finans merkezi orası. Bahreyn'de olmanız lazım, çünkü Ortadoğu'nun finans merkezi. Hem müşteri hem de mecburiyetler ve dünya konumları uluslarüstü bankacılığın kapsamını belirlemektedir."[4]

Yurtdışı yatırım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, bankaların kurulması, kurulduktan sonra her türlü destek ve yönetimi için 1996 yılında oluşturulan Dış Yatırımlar Grubu, kendine bağlı ülke temsilcileri, Kredi, Operasyon, Mali Kontrol ve Enformasyon Teknolojisi Bölümü ile 1997 yılı sonunda toplam 26 kişiye, yurt dışında kurulan bankaların toplam eleman sayısı ise 92'ye ulaştı.

(3) Nevin Coşar: Dr. Halit Cıngıllıoğlu ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 25 Mayıs 1998.
(4) Nevin Coşar: Dr. Halit Cıngıllıoğlu ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 25 Mayıs 1998.

Serbest Bölge Bankacılığı

Özellikle bankacılık alanında ülkemizde henüz tam bilinmeyen, mevzuatı oturmamış bir konu olan serbest bölge faaliyetleri, ruhsatlı firmalar için büyük avantajlar taşımaktadır. Serbest bölgedeki bankalardan kullandırılan döviz kredisinin kambiyo taahhüdünü kapama zorunluluğu bulunmadığı gibi, işlemler her türlü vergi, resim ve harçtan muaf tutulmakta ve bölgeden yurtiçine yapılan transferler yurtdışından gelen bedel olarak değerlendirilmektedir. Türkiye'den serbest bölgeye yapılan ihracatlar ise, yurtiçindeki bankalardan kullandırılan döviz kredisi taahhüdü sayılabilmektedir. Oysa bu, Eximbank kredilerinde, üçüncü ülkeye ihraç edilmesi kaydıyla mümkün olabilmektedir. Demirbank hizmet kalitesiyle serbest bölge bankacılığında da hayli iddialıdır. Bu alandaki şube sayılarını 1997 yılı içinde artırarak, Mersin ve Atatürk Havalimanı serbest bölge şubelerinin yanı sıra Ege Serbest Bölge Şubesi'ni açtı. 1998 yılında, İstanbul Deri Serbest Bölge Şubesi'ni hizmete açarak bu alandaki faaliyetlerini sürdürdü.

1997 yılında Türkiye ekonomisinde canlanma ve yüksek büyüme hızları devam etmiş, ekonomide devlet bütçesi açıkları ve devlet borçlanmasının artması enflasyon hızını artırmıştı. Kronik yüksek enflasyon Türkiye ekonomisinin ayrılmaz bir parçası haline gelmişti. Bunun üzerine, hükümet yeni bir istikrar programını yürürlüğe koyarak, enflasyonu düşürme hedefini öncelikli tek hedef olarak belirledi. 1997 yılında Demirbank, kurumsal bankacılığın ve yatırım bankacılığının yanı sıra bireysel bankacılığın da temelini atıyordu. Bu temelde, bankanın özkaynakları önemli bir unsurdu. 1997 yılında sermaye önce 16.5 trilyon liraya, yıl içinde ise ikinci bir artış yapılarak 21.4 trilyon liraya yükseltiliyordu. Demirbank hisselerinin %72.58'i Cıngıllı Holding'e ait iken, diğer %27.42'si borsada işlem görüyordu. 1997 yılında Demirbank, Alman Takas ve Saklama Bankası'na (DKV) üyelik anlaşması imzalıyor; bu anlaşma ile birlikte kendi ofislerine kuracağı DKV'nin bilgisayar sistemi ile başka bir aracıya gerek kalmaksızın, Almanya'da kote tüm hisse senedi ve sermaye piyasası aracısının alım satım ve takasını yapma hakkına kavuşuyordu. Ayrıca, halen Almanya'da Münih borsasında işlem gören Demirbank hisse senetlerinin Global Depository Receipt (GDR) olarak (1 GDR=500 norman hisse eşitliğinde) işlem görmesi için başlatılan çalışmanın ilk aşaması gerçekleştiriliyordu.

1997 yılında, Demirbank yüksek performansını sürdürüyor, pasifin %66.5'ini oluşturan toplam mevduat, şube ağının da desteğiyle 284.5 trilyon liraya yükseliyor, toplam mevduatın %37.5'ini tasarruf mevduatı oluşturuyordu. 83.8 trilyon lira kredi kullanılıyor, bunun 76.2 trilyon lirasını yurtdışı bankalardan kullanılan krediler oluşturuyordu. Yurtdışı bankalardan kullanılan krediler pasifin %19.6'sını meydana getiriyordu.

1997 yılında, Demirbank'ın yurtdışından elde ettiği krediler artmış, Bank of America'nın liderliği ve Bayerische Vereins Bank'ın garantörlüğünde 100 milyon Amerikan Doları tutarında yeni bir kredi sağlanmıştı. US Commercial Paper olarak adlandırılan kredi, 5 yıl vadeli idi ve 21 uluslararası bankanın katılımıyla gerçekleşmişti. Ayrıca Demirbank, yalnızca Uzakdoğu'da yerleşik bankaların katılımına yönelik bir sendikasyonu başarıyla tamamlamış, sendikasyonun imza töreni, 22 Eylül 1997 tarihinde Hong Kong'da yapılmıştı. Standard Chartered Bank, Hong Kong; Tokyo Mitsubishi International, Hong Kong; Hana Bank Seoul ve Korea Development Bank önderliğinde düzenlenen

ve üç yıl vadeli olan sendikasyon, piyasalardan gelen talep ile 60 milyon Amerikan Doları olarak tamamlanmıştı. Demirbank, bu kaynağı Türkiye ile Uzakdoğu arasında gelişmekte olan ticaretin finansmanı için kullandırdı. Bu krediyle ilk kez, bir Türk bankası Uzakdoğu piyasalarından böyle bir kaynak sağlamış, bu hem Demirbank hem de Türk bankacılığı için ileriye yönelik atılmış bir adım olmuştu.[5]

Demirbank, 1997 yılında aktifin %32'si olan 137 trilyon lirayı ticari alanlara plase etmiş, bunun ortalama 69 trilyon lirasını nakdi krediler oluşturmuştu. Müşteri yelpazesini genişletmeye önem veren Demirbank'ın kredileri tekstil, inşaat, gıda, elektronik, nakliyat sektörleri olmak üzere çeşitli alanlara dağılmış, kredilerde reel sektöre olan desteği artarak devam etmişti. Menkul değerler portföyü, 160 trilyon lira ile aktifin %37'sini oluşturmuş, bunun %79'unu devlet tahvili ve hazine bonoları meydana getirmişti. 1997 yılında mali piyasalardaki dalgalanmalara karşın Demirbank muhafazakâr yaklaşımını sürdürmüştü.

1997 yılında Demirbank'ın yurtiçi iştirakleri devam etmiş, D Factoring Hizmetleri AŞ 100 milyar lira sermaye ile kurulmuştu. Şirketin %99'una Demirbank sahipti. Ayrıca, hava taşımacılığında faaliyet göstermek üzere, 650 milyar lira sermaye ile Demir Havacılık Şirketi kurulmuştu. Genişleyen işlem hacmi ile Demirbank, 1997 yılında 18.8 trilyon lira kâr elde etmiş, özkaynakları 219 milyon Amerikan Doları'na ulaşmıştı. Bankacılık sektörünün aktif kalitesi en yüksek bankaları arasında yer alan Demirbank'ın kredi portföyünün sadece binde 0.6'sı problemli kredilerden oluşmaktaydı. 1998 yılında Demirbank, özel bankalar arasında toplam aktiflerde altıncı sıraya yükselmişti.

Bireysel Bankacılıkta Atılım

Demirbank 1993 yılından itibaren bireysel bankacılık konusuna ilgi göstermiş, ancak 1994 Krizi sırasında bu alandaki çalışmalar dondurulmuştu. 1995 yılında bireysel bankacılık faaliyetlerine verilen önem artmış, 1996 yılında Bireysel Bankacılık'tan sorumlu genel müdür yardımcısı olarak Cem Ertem görevlendirilmişti. Bireysel bankacılık konusunda Demirbank içinde oluşturulan proje grubu, çalışmalarına 12 Haziran 1996 tarihinde başlamıştı. Projenin ilk aşaması olan planlama safhası iki ay sürdü. İlk olarak piyasadaki rekabet ve bireylerin ihtiyaçları ile var olan banka bireysel bankacılık sistemi incelenerek hoşnut olunan ve memnun olunmayan hizmetler belirlendi. Hedef kitle olarak, orta ve üst sınıf belirlendi. Daha sonra 'Hangi ürünler, hangi kanallar yoluyla bu hedef kitleye ulaştırılabilir?' sorusuna cevap arandı. Bireysel bankacılık alanına girme kararına paralel olarak organizasyon yapısı yeniden düzenlenmiş, Bireysel Bankacılık Pazarlama, Bireysel Bankacılık Operasyon, Bireysel Bankacılık Krediler olmak üzere üç yeni müdürlük kurulmuştu. Altyapı yatırımları alanında büyük bir eksiklik vardı, özellikle teknolojik altyapı yaygın ve sürekli bireysel bankacılık hizmetleri için çok yetersizdi. Bu alanda 1997 yılında yoğun bir faaliyete geçildi. 1998 yılının sonunda altyapının büyük bir bölümü tamamlanmış olacaktı.[6]

Bu alandaki çalışmalara ciddi şekilde eğilen Demirbank, uzun vadeli planlama için McKinsey&Co. firmasıyla danışmanlık anlaşması imzalamıştı. Piyasa araştırması yapılarak, beş yıllık stratejik bir iş planı geliştirilmiş, bireysel bankacılık çalışmaları bu plan doğrultusunda yürütülmeye başlanmıştı. 1997 yılında teknolojik altyapıya yoğunluk verilmesi, beş yıl içinde banka içi ve dışı ATM

(5) **Demirbank 1997 Yılı Faaliyet Raporu.**
(6) Nevin Coşar. Cem Ertem ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 15 Ekim 1998.

"Demirbank, bireysel bankacılık konusunda, altyapısından rengine kadar tamamen farklı bir felsefeyle hareket etmek istiyordu. Bunun için dünyanın önde gelen kuruluşlarından McKinsey ile anlaşma yaptı. Türkiye'de bu yapılamaz mıydı? Yapılırdı, ancak McKinsey gibi bir kuruluşun dünya deneyimi var. Portekiz, İspanya, Brezilya, Arjantin'de bankalar az şubeli bankacılıktan çok şubeli bankacılığa geçmişler, orada bu süreçler yaşanmış; özellikle Portekiz ve İspanya'da, Avrupa Ekonomik Topluluğu'na girmeden önce az şubeli bankacılık var, 40 şubeden nasıl 400 şubeye çıkmış, nasıl büyük banka olabilmişler. Bunlar son on yıl içinde olmuş, bunların çoğunun arkasında McKinsey var. Dolayısıyla, dışa açılmayı ve sermayesini dış borsalara açmayı hedefleyen bir işletme için, McKinsey ile bu projeye girmek önemli bir avantaj sağlayacaktır."[7]

ağının genişletilmesi ve şube sayısının artırılması hedeflenmişti. Bu çerçeve içinde, McKinsey&Co. firmasının danışmanlığında, çalışmalar 1999 yılında tamamlanacaktı.

Bireysel Bankacılık Projesi çerçevesinde Demirbank, 1997 yılında 36 olan şube sayısını iki kat artırarak 71'e yükseltti. 71 şubeden 26'sı, sadece bireysel bankacılık alanında hizmet verecekti. Bireye yönelik şubeler daha çok İstanbul'da açıldı. 1997 yılında İstanbul, Türkiye'nin finans merkezi olma özelliğini sürdürmüştü. Bankacılık sektöründe hizmete giren 275 şubenin 117'si İstanbul'da açılmıştı.[8] Demirbank, müşterilerine daha yakın olmak suretiyle bireylerin kredi kartı talepleri, fon değerlendirmesi, fatura ödemeleri gibi tüm finansal ihtiyaçlarını karşılamayı hedefledi. Bu hizmetlerin yanı sıra Demir Sigorta ve Demir Hayat AŞ'nin sigorta ve Demir Yatırım AŞ'nin yatırım ürünlerini müşterilerine sundu. Bireysel kredi politikasında hızlı ve kaliteli kredi servisini benimsedi. Demirbank, 1997 yılında Türkiye'nin önde gelen otomobil firmalarıyla Türkiye genelinde çeşitli kampanyalar gerçekleştirdi. Taşıt kredilerinde pazar payını %6.21'e yükseltti. Visa kredi kartını daha geniş kitlelere sunmayı hedefledi ve işlem hacmini, 1996 yılına göre %100 artırdı.

Demirbank Bireysel kredi broşürleri

(7) Nevin Coşar: Dr. Halit Cingillioğlu ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 25 Mayıs 1998.
(8) **Ajans Press Eko Haber**, 3 Şubat 1998.

Şube Ağı Genişlemeye Devam Ediyor

Türkiye, 1995 ve 1996 yıllarında, ekonomide yüksek büyüme hızları gerçekleştirmişti. Bu ortamda bireylerin gelirleri ve ihtiyaçları artıyor, bireysel bankacılık için uygun ekonomik ortam genişliyordu. Ayrıca birey ve kurumlar, hizmet aldıkları noktaları kendi yanlarında görmek istiyorlardı. Bunun sonucunda, şube sayıları artış trendine girmişti; 1995 yılında 6244 olan toplam şube sayısı, 1996 yılında 6442'ye, 1997 yılında 6819'a yükselmişti. Özel bankaların şube sayıları ise, 1995 yılında 3243'ten 1996 yılında 3429'a, 1997 yılında 3764'e çıkmıştı.[9] Anadolu'da sanayi gelişmiş, önemli ticaret merkezleri ortaya çıkmıştı. Demirbank da büyümüş, ürün yelpazesi genişlemişti. Bu etmenler bankayı, kurumsal ve bireysel müşteri yelpazesini genişletmeye yöneltiyor, Demirbank şube noktalarını 1995 yılından itibaren artırmaya başlıyordu. 1995 yılında 11, 1996 yılında 10, 1997 yılında 35,1998 yılında ise 40 yeni şube açan Demirbank, 1997 yılının en fazla şube açan bankası olmuştu. Yeni şubelerin hizmete girmesi, şube sayısının artırılması Bireysel Bankacılık Projesi kapsamında gerçekleştirilmişti. Bireysel bankacılık faaliyetlerinin etkin ve verimli yürütülebilmesi için optimum bir şube ağına sahip olmak gerekliydi. Şube ağı genişledikçe, Demirbank müşteri profilini de buna uygun olarak değiştirmeye başladı.

> *"Şube ağı genişledikçe yeniden küçük ve orta ölçekli işletmelere doğru yöneliyoruz. Şube ağı genişledikçe, altyapı uygun oldukça ve belli bir büyümeye geldikten sonra o büyümeyi genişletebilmek hizmet ağını genişletmekle mümkün oluyor. Onun için de faaliyetlerimizi gitgide hizmet ağına göre genişletmeye başladık."*[10]

Demirbank, 1997 yılında Karadeniz kıyıları hariç, Türkiye'nin çeşitli ticari ve sanayi merkezlerinde şubeler açmaya, 7 Ocak'ta Nevşehir Şubesi'nin 37. şube olarak hizmete girmesiyle başladı. Demirbank Mersin Serbest Bölge Şubesi 19 Mart, İskenderun Şubesi 20 Şubat, Konya Şubesi 26 Mart 1997'de hizmete girdi. Atatürk Havalimanı Serbest Bölge Şubesi 28 Nisan'da faaliyetlerine başladı. 11 Ağustos'ta Dalyan'da, 18 Ağustos'ta Yeşilköy'de şube açıldı. 1997 yılında, şube açılışları hızla devam ederek yıl sonunda 35 şubenin açılışı tamamlandı. Demirbank, 1998 yılında Karadeniz kıyısına da uzanmayı, Bireysel Bankacılık Projesi kapsamında, ilerdeki yıllarda şube sayısını 150'ye kadar artırmayı planlamaktadır.[11]

1997 yılının sonlarında, bireysel bankacılık konusunda üç ana strateji benimsendi: Şube sayısını arturarak müşterilerle daha yakın olmak, bireysel müşteri sayısını artırmak ve Demirbank'ı müşterilere daha iyi tanıtmak. Bireysel kredilerde yoğunlaşmak, 1996 yılının ikinci yarısında başlayan Bireysel Bankacılık Projesi'ni hızlandırmak amacıyla, bu alanda yeni bireysel bankacılık tasarım çalışmaları tamamlanarak, bunu destekleyecek teknolojik altyapı yatırımlarına başlandı. 1998 yılında bireysel şube ağının yanı sıra, banka içi ve dışı ATM ağını da genişletmek ve telefonla bankacılık işlemlerini sunmak için çalışmalar devam etmektedir.

Demirbank Bireysel Manisa Şubesi'nin açılış mektubu

(9) Bankalar Birliği, **Bankalarımız**, 1995, 1996, 1997.
(10) Nevin Coşar. Dr. Halil Cingilloğlu ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 25 Mayıs 1998.
(11) Nevin Coşar. Selahattin Serbest ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 6 Ocak 1998.

Demirbank Vizyon Dergisi, Ocak - Şubat 1998 sayısı

1997 yılının sonunda, bireysel bankacılık konusundaki çalışmalara, Yapı ve Kredi Bankası'nın 1988-1997 yılları arasındaki Perakende Bankacılık Şube Teşkilatı'ndan ve Bireysel Bankacılık Organizasyonundan Sorumlu Genel Müdür Başyardımcısı İsmail Yalçınkaya'nın Demirbank'a transferiyle hız verildi. Yalçınkaya, 1 Aralık 1997 tarihinden itibaren Demirbank'ta, Bireysel Bankacılık'tan sorumlu Yönetim Kurulu görevli üyesi olarak çalışmalarına başladı. Demirbank'ın bireysel bankacılık alanındaki iddiası, müşterilerine sunacağı hizmetin kalitesi, ürün çeşitliliği ve sunumundaki standardizasyon konularında olacaktı. İsmail Yalçınkaya'ya göre, müşteriyi sadece bir teknoloji kullanıcısı, bir hesap numarası olarak gören eskimiş yaklaşımların yanında Demirbank, müşteriyi düşünen sıradışı ve yenilikçi yaklaşımıyla farkını gösterecekti.[12]

1998 yılının Mayıs ayında Demirbank, bireysel bankacılık alanında atılım yapıyor ve çalışmalarını reklam kampanyasıyla kamuoyuna duyuruyordu.

1998 yılında yeni şube konseptiyle iki bireysel bankacılık şubesi; Dalyan ve Tarabya şubeleri, cıvıl cıvıl renkleri ve canlı görünümüyle hizmete girdi. Bireysel bankacılıkta, sarı, yeşil ve mavi renkleri benimsendi. **Mavi enginliği ve derinliği, yeşil doğayı, sarı hayat ve canlılığı çağrıştırıyordu.** Demirbank Bireysel'in renkleri, logosu, kurumsal kimliği ile şube konsepti Enterprise IG ile yapılan işbirliği sonucunda ortaya çıktı.[13] Şüphesiz ki tüm bankanın departmanlarının bireysel bankacılığın yeni renginin oluşumunda katkısı oldu. Başta İnşaat Emlak ile Reklam ve Halkla İlişkiler olmak üzere Hazine, Hukuk, İnsan Kaynakları, Operasyon, Organizasyon, Bilgi İşlem müdürlüklerinin yoğun çalışması sonucunda yeni bireysel bankacılık faaliyetleri için zemin hazırlandı.

DEMiRBANK db Bireysel

(12) **Sabah Gazetesi**, 12 Nisan 1998.
(13) Nevin Coşar, Cem Erkem ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul.

Demirbank Bireysel Tarabya Şubesi

Demirbank Bireysel Kredi Kartları

Demirbank'ın bireysel bankacılık alanında ilk hizmeti olan "classic" ve "premier" kredi kartları Visa amblemli, imzalı, fotoğraflı ve alışveriş sigortalı olarak tasarlandı. Kefil istenmeyen kredi kartları ile yapılan alışverişler eşya başına 750, olay başına 1500 Amerikan Doları'na kadar sigorta güvencesi altında bulunmaktadır. Ayrıca, kredi kartlarıyla yapılan alışverişler 60 günlük bir süre için bu sigorta kapsamında tutuluyor; Türk Lirası yurtdışı ödemeleri Amerikan doları bazında yapılabiliyor. Türkiye'de, aralarında Ziraat Bankası Bank 24'leri ve Pamukbank ATM'lerinin bulunduğu 1500'ü aşkın, yurtdışında ise 400 bini aşkın Visa ATM'lerinden nakit avansı çekmek mümkün. Demirbank kredi kartları ile yurtiçi ve yurtdışından ücretsiz müşteri servislerinden 24 saat faydalanılabiliyor. Demirbank'ın kredi kartı hizmeti kapsamında Visa'nın yanı sıra Master Card ve Maestro banka kartı da müşterilere sunulmaya başladı. [14]

(14) **Yeni Yüzyıl Gazetesi**, 13 Nisan 1998.

Bireysel Bankacılıktan Sorumlu Yönetim Kurulu Görevli Üyesi İsmail Yalçınkaya, kredi kartlarını tanıtım toplantısında bireysel bankacılık çalışmalarına ilişkin amaçlarının, bireyden yola çıkılarak yenilikçi, sıradışı ve farklı hizmet anlayışlarını bireysel bankacılıkta da sürdürmek olduğunu belirtmişti. İsmail Yalçınkaya ayrıca proje kapsamında iki yıl içinde Internet, telefon ve ATM hizmetlerinin de devreye gireceğini ve bu hizmetlerin yürütülmesi için bir bankacılık operasyon merkezi kurulacağını açıklamıştı. 14 Temmuz 1998'de Merkez Şube'de, 4 Ağustos'ta İstanbul ve Beşiktaş Şubeleri'nde, Eylül ayında Bursa Şubesi'nde yeni sisteme geçiş çalışmalarına başlanmıştı. Bu çalışmalar artarak devam edecekti.

1998 yılının ikinci yarısında, bireysel bankacılık faaliyetleri hızlanarak devam etti, bireysel bankacılık ürün ve hizmetlerini geniş kitlelere ulaştırmak üzere şubeleşme çalışmaları da sürdürüldü. Bu yönde, 1998 yılının ilk sekiz ayında beş şube açıldı. Bebek, İstanbul Deri Serbest Bölge, Profilo Alışveriş Merkezi, Üsküdar ve Tarabya Şubeleri hizmete girdi. Bu dönemde Demirbank Bireysel'in web sitesi www.demirbankbireysel.com.tr ve www.dbbireysel.com.tr adreslerinde hizmet vermeye başladı. Buna paralel Demirbank Bireysel Internet Bankacılığı konusundaki çalışmalarına da hız verdi. Kısa süre içinde müşterilerine Internet Bankacılığı hizmeti vermeyi hedefleyen Demirbank Bireysel'in bu dönemde faaliyete geçirdiği bir diğer hizmet ise DemirFrekans oldu. Demirbank Bireysel'in telefon bankacılığı hizmeti olan DemirFrekans, müşterilerine havale, EFT, repo, hesap bakiyesi öğrenme, kredi kartı borcu sorma, ödeme gibi tüm bankacılık hizmetlerini sunmaktadır. Demirbank Bireysel ayrıca bu dönemde DemirNokta, DemirBordro, Destek Hesap, DemirFrekans, Otomatik Fatura Ödemesi gibi ürünleri hizmete sundu.

1998 yılında yapılan bir yenilik de ATM'ler konusundaydı; 40 şubeye ATM cihazları yerleştirilmiş ve yıl sonunda ATM cihazı olmayan şubenin kalmaması öngörülmüştü. Yıl sonunda, şube sayısının 100'ü aşacağı planlandı. 1998 yılı sonunda Demirbank'ın şube sayısı 111'e ulaşmıştı.[15]

Mayıs 1998, Demirbank Bireysel'in Hürriyet Gazetesi'nde yayınlanan lansman ilanı

DemirFrekans reklam broşürü

(15) Nevin Coşar. Cem Erfem ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul.

Demirbank Bireysel'in bir reklam kampanyası afişi, 1999

Bireysel bankacılık konusunda son yenilik, ana bankacılık paketinin altyapı çalışmalarının yıl sonunda tamamlanmasıyla ortaya çıkacak ve Demirbank, bireysel bankacılık konusunda birey odaklı yaklaşımıyla ve altyapısıyla piyasada rekabete hazır hale gelecekti. Öyle ki, Bireysel Bankacılık'tan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Cem Ertem'in deyimiyle, rekabette artık eksiği kalmayacak, fazlası olacaktı. Yeni teknolojinin ve paket programının uygulanmasıyla birlikte müşterinin bankayla ilişkisi izlenebilecek ve ihtiyaçları belirlenecek, ürün ve hizmetlerin müşteriye bir paket halinde sunulması mümkün olacaktı. Bu ise piyasada yaygın olmayan bir yaklaşım biçimi idi.

Bireysel bankacılığın yanı sıra Demirbank'ın faaliyet alanı ve yatırımları genişledi. 1998 yılının Eylül ayına kadar Demirbank, 280 milyon Amerikan Doları tutarında sendikasyon kredisi sağladı. Sermayesini 40 trilyon liraya yükseltti. Demirbank Türki Cumhuriyetler'deki ikinci

bankası olan Demir Kazakhstan Bank'ı 30 Eylül 1998 tarihinde Kazakistan'ın ticari başkenti Alma Ata'da faaliyete geçirdi.

Demir Kazakhstan Bank ile birlikte Demirbank'ın yurtdışında açtığı banka sayısı dörde yükseldi. Demirbank, 1998 yılı sonuna kadar 355 milyon Amerikan Doları sendikasyon kredisi sağladı.

Demir Kazakhstan Bank

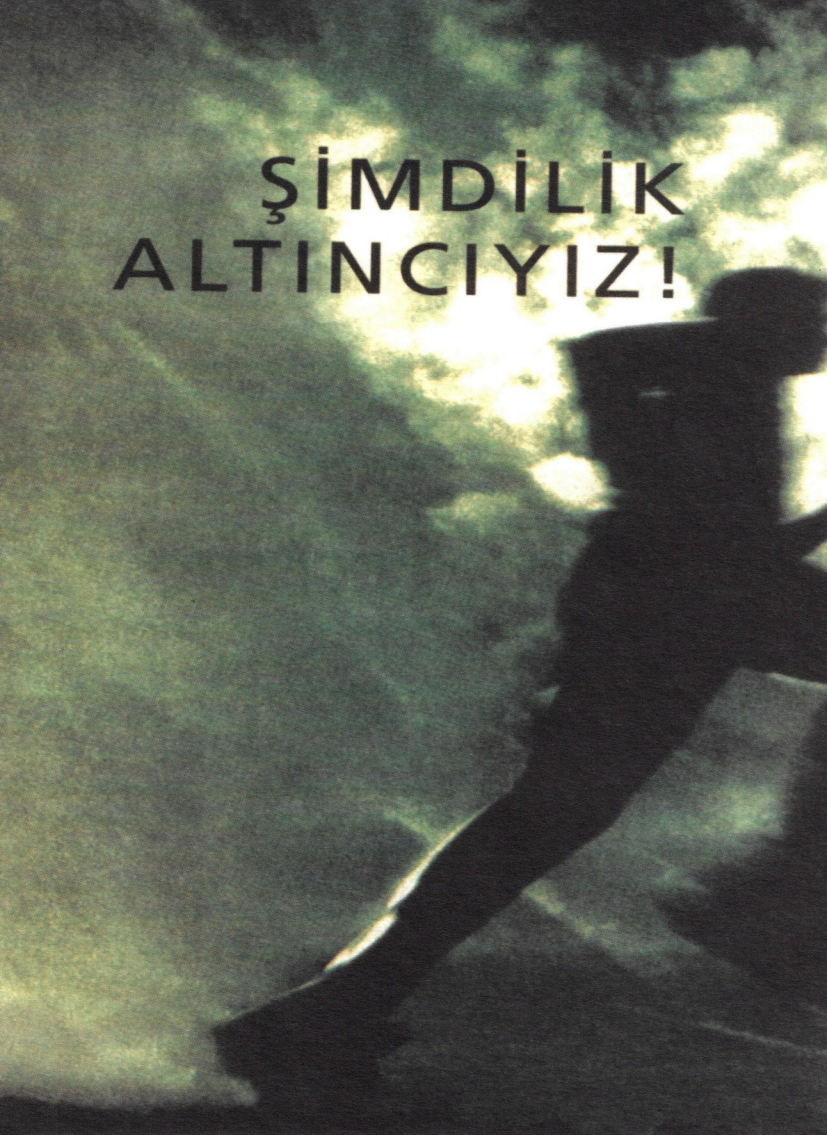
Demir Kazakhstan Bank'ın kuruluşu yerli bir bankanın satın alınmasından sonra bir yıl sürdü. Tümüyle Türk sermayeli ve Cingıllı Holding grubuna ait olan Demir Kazakhstan Bank, Alma Ata'da altı milyon Amerikan Doları ödenmiş sermaye ile açıldı. Yıl sonuna kadar ödenmiş sermayenin 12.5 milyon Amerikan Doları'na çıkarılması hedefleniyor.

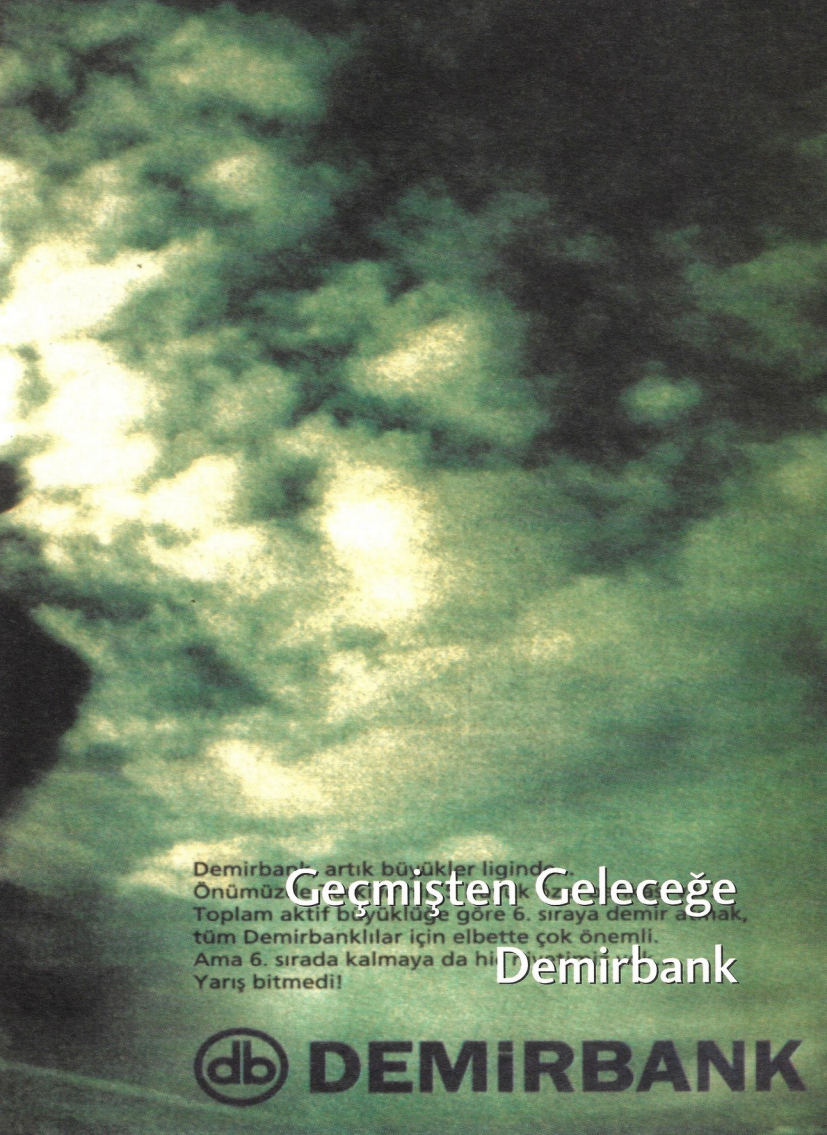
Bu dönemde Demirbank'ın kurumsal web sitesi www.demirbank.com.tr adresinde, bireysel web sitesi ise www.dbbireysel.com.tr ve www.demirbankbireysel.com.tr adreslerinde faaliyete geçti.

Demirbank'ta yeniden örgütlenme çalışmaları devam etti. Ertuğrul Ihlamur, Kurumsal Bankacılık ve Demirbank Değişim Projesi'nden sorumlu yönetim kurulu görevli üyeliğine atandı.

Altı yeni genel müdür yardımcılığı oluşturuldu. Kurumsal Müşteri Hizmetleri ve Pazarlama Süreçleri'nden sorumlu genel müdür yardımcılığına Adnan Aykol, KOBİ Bankacılığı'ndan sorumlu genel müdür yardımcılığına Başbuğ Samancıoğlu, Planlama ve Finansal Kontrol'den sorumlu genel müdür yardımcılığına Hasan Akçakayalıoğlu, Hukuk İşleri'nden sorumlu genel müdür yardımcılığına Fikret Demirel, Operasyon'dan sorumlu genel müdür yardımcılığına Orhan Ökmen, Bireysel Bankacılık ve Operasyon'dan sorumlu genel müdür yardımcılığına Metin Ünal atandı. Aynı dönemde Galip Yaşar Avcı ise Teftiş Kurulu başkanı olarak görevlendirildi. Demirbank faaliyet alanını genişletirken, organizasyon yapısını da geliştirdi. 2000 yılının üst yönetimi ve organizasyonunun oluşturulması konusundaki çalışmalar devam etmektedir.

Demirbank, küçük bir banka olarak başladığı faaliyetlerini Türkiye'nin aktif büyüklük sıralamasında altıncı büyük özel bankası olarak sürdürmektedir. Profesyonel yönetimi, ileriye yönelik reorganizasyon ve iş planlarıyla geleceğini biçimlendirmekte, geçmişiyle bağlarını koparmadan güveni ön plana alan ve süreklilik temelinde yükselen politikalarıyla uyumlu iç yapısı ve yapıcı piyasa ilişkileriyle dinamizmini kaybetmeden ilerlemeye devam etmektedir.


ŞİMDİLİK
ALTINCIYIZ!


Demirbank artık büyükler liginde.
Önümüzdeki
Toplam aktif büyüklüğe göre 6. sıraya demir atmak,
tüm Demirbanklılar için elbette çok önemli.
Ama 6. sırada kalmaya da
Yarış bitmedi!
Geçmişten Geleceğe
Demirbank
db DEMİRBANK

Geçmişten Geleceğe Demirbank

Türkiye'nin son 45 yılında yoğun siyasi, ekonomik ve sosyal gelişmeler içinde varlığını sürdüren Demirbank, uzun dönemde süreklilik sağlamış istisnai kurumlardan biridir. Demirbank kurulduğu günden beri el değiştirmemiştir. Bu, Türk bankaları arasında çok az rastlanan bir özelliktir. Demirbank hiçbir sanayi dalına dahil değildir ve finansal olmayan kurumlarda önemli ölçüde iştiraki yoktur. Süreklilik ve istikrar, bankanın dayandığı temel ilkelerdir.

Demirbank ilk 35 yılında küçük bir banka olarak varlığını korumuş, dönemin bankacılık sisteminin saygın ve güvenilir bankalarından biri olmuştu. 1950'li yıllarda Demirbank, kuruluş ve örgütlenme çalışmalarını tamamlamış, 23 şube açmıştı. Ekonomide korumacı politikaların uygulandığı 1960 ile 1980 yılları arasında ise bankacılık işlevlerinde değişiklik yapmadan, sadece sanayiye yönelik bir iştirak politikası uygulayarak varlığını korumuştu. İki milyon lira sermaye ile yola çıkan Demirbank'ın sermayesi önce 12, daha sonra 20 milyon liraya yükseltilmişti. Büyük bankaların içine girdiği şube açma yarışına katılmamış, tek elden ve muhafazakâr bir yaklaşımla yönetilmişti. 1960 ve 1980 yılları arasında Demirbank, az kredi vererek yavaş büyümenin avantajını yaşamıştı. Murahhas aza olarak bankayı yöneten Nuri Cıngıllıoğlu, riske girip kısa sürede kârları artırmak yerine, riski denetim altında tutarak temkinli bir politika izlemiş, bankanın sürekliliğini ön planda tutmuştu. Banka uzun yıllar zararla ve çok küçük kârlarla çalışmıştı.

"Nuri Cıngıllıoğlu'nun politikası şuydu; bu sene kâr yılı değil ar yılı, çünkü bu sene dayanma yılı. Hesabımızı kitabımızı bilelim, bu önümüzdeki badireyi atlatalım. Badire önce ihtilal, arkadan Kıbrıs Harekâtı, şu olmuş, bu olmuştur. Daha sonra sağ sol hareketleri başlamış, Türkiye'de yine bir kargaşalık olmuştur."[1] Demirbank bu yolları kat ederek 1980'lere ulaşmıştı. Bu süreçte, Nuri Cıngıllıoğlu'nun dirayetli ve basiretli yöneticiminin olduğu kadar personelinin de önemli bir payı vardı.

Demirbank iyi niyetli bir kredi politikası izledi. "Borcunu ödeyemeyen, gelip borcunu ödeyeceğini söylesin, mutlaka kabul edilirdi, hatta altı ay süre isterse sekiz ay süre verilirdi. Vade sonunda ben paramı alacağım deyip hiçbir işin batmasını istemezdi. Bu nedenle, bankanın en önemli yatırımlarından biri de galiba kurduğu ilişkilerdi. Bu banka hiçbir zaman ticari anlayış itibariyle yıkıcı olmadı. Bir ihtiras peşinde koşmadı, gerek konumu gerek şartları itibariyle ticari işlere, ticari olarak yaklaştı."[2]

"Müşterilerimiz, Demirbank'tan çok memnun olduklarını bize hep söylemişlerdi. Müşterilere, imajımızı sorduğumuz zaman 'Demirbank başkadır' derlerdi." [3]

1980'li yıllarda, Türk bankacılık sektörü köklü bir değişim yaşamış ve rekabet, piyasanın en önemli öğesi olmuştu. Bankalar etkinliklerini ve rekabet güçlerini artırmak üzere yeniden yapılanmaya gitmişlerdi. Kambiyo ve bankacılık hizmetlerinin niteliği değişmiş, ürünler çeşitlenmişti. Mali sektör içinde, bankacılık ürünlerini sunan factoring, leasing, forfaiting (banka teyitli evrakların orta ve uzun vadede kullandırılarak müşteriye finansman sağlanması), menkul değer aracı kurumları gibi yeni kurumlar ortaya çıkmış, sektörün faaliyet alanı genişlemişti.

Demirbank 1980 yılından itibaren, mali sektör içinde varlığını güçlendirerek faaliyetlerini genişletti. 1980-1984 yılları arasında, Genel Müdür Cengiz Esin döneminde Demirbank, serbest faiz politikasına uyum göstermiş, bilgisayar ile tanışmış, dış işlemlere yönelme hazırlıklarına başlamıştı. 1985 yılında Genel Müdür Erhan Çetin döneminde ise rotasını çizmişti; az şubeli bir bankaydı ve

(1) Funda Çelebi, Nevin Coşar: Ali Ulvi Gürsan ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 26 Şubat 1998.
(2) Funda Çelebi, Muammer Ay ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 5 Mart 1998.
(3) Funda Çelebi, Gönül Türkozan ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 26 Mart 1998.

ihtisas bankacılığına yönelecekti. Bu konuda başlayan çalışmalar, 1986 ile 1988 yılının ilk üç ayını kapsayan Haluk Dayıgil döneminde geliştirilmiş, Demirbank'ın konusu ve müşteri profili değişmeye başlamıştı. 1988 yılından itibaren genel müdürlük görevini üstlenen Dr. Halit Cıngıllıoğlu, dış ticaret alanında yoğunlaşmak üzere gerekli tüm yapısal değişiklikleri gerçekleştirmiş; altyapıyı, sermayeyi ve personeli güçlendirmek üzere tüm önlemleri almıştı. Banka, 1990 yılından itibaren mali alanda iştiraklere yönelmiş, factoring, leasing, sigorta, hayat sigortası şirketleri kurmuş, dış piyasalara açılmıştı. 1988 yılından itibaren aşağıdan yukarıya doğru başlayan profesyonelleşme 1993 yılında genel müdür olarak Selahattin Serbest'in atanmasıyla tamamlanmıştı. Bu aşamadan sonra, banka işlevlerindeki gelişmeye paralel olarak üst yönetimin genişletilmesi yoluna gidilmişti.

1993 yılından itibaren Demirbank, Demir Halk Bank Nederland NV, Demir Finansal Kiralama, Demir Factoring, Demir Sigorta, Demir Hayat, Demir Yatırım Menkul Değerler, Demir Yatırım Ortaklığı, Romlease, Demir Kyrgyz International Bank, Demir Kazakhstan Bank, Demirbank Romania SA, Demirbank Bulgaria AD gibi finansal hizmet sunan kurumlardan oluşan Cıngıllı Holding'in merkezinde bulunmaktadır. Cıngıllı Holding koordinasyon görevini üstlenirken, diğer tüm şirketler bağımsız olarak ve profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmektedir. Finans kesimi grubun esas faaliyet konusu haline gelmiştir.

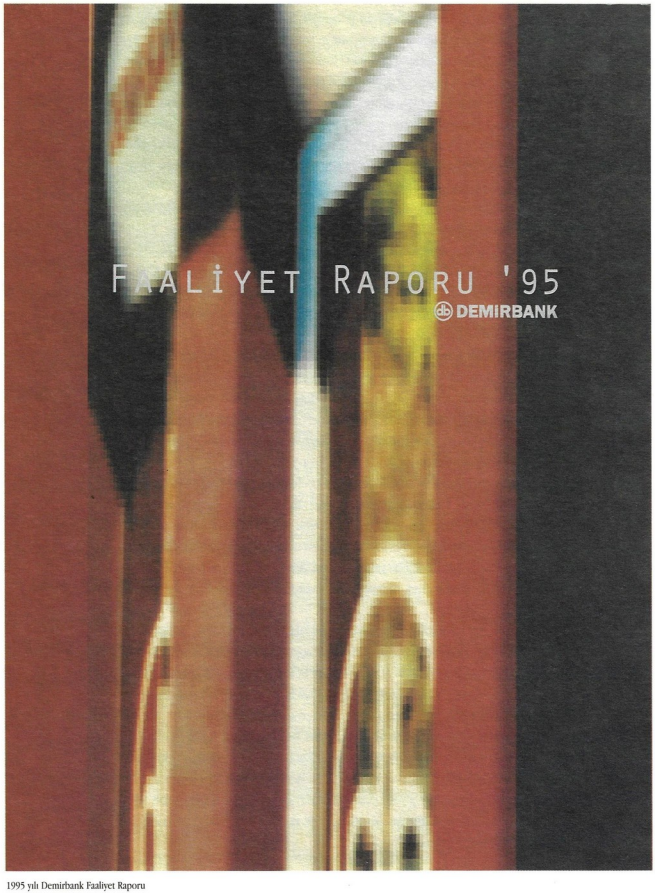
Demirbank, 1995 yılından itibaren geleceğini planlamaya başlamış, Demirbank Değişim Projesi'yle başarının yapısal temelleri atılmıştı. Proje kapsamında bankanın vizyonu belirlenmişti. Demirbank yönetimi, 2001 yılında vizyon doğrultusunda özkaynaklarını 500 milyon Amerikan Doları'na ulaştırarak dünyanın ilk 500 bankası içine girmeyi hedefliyor, insan kalitesi, yönetim, altyapı itibariyle geleceğe yönelik hazırlıklarını sürdürüyordu. Bu süreçte, teknik altyapıya ve eğitime önem vererek, insan kaynakları bütçesinin %10'unu eğitime ayırdı.[4]

Demirbank, 1995 yılından itibaren, şube sayısını artırma yoluna giderek kurum bankacılığı ve yatırım bankacılığından sonra bireysel bankacılığa yöneldi. 1997 yılı Demirbank için yeni atılımların yaşandığı bir yıl olmuştu. 1997 yılında, gelecekteki Demirbank belirginleşerek ortaya çıkmıştı. Demirbank'ın temelleri dört alan üzerinde yükseliyordu; dış yatırımlarını yoğunlaştırarak uluslararası arenadaki gücünü artırıyor, kurum bankacılığı ve yatırım bankacılığının yanı sıra bireysel bankacılığı dördüncü sütun olarak temeline ekleyerek temelini sağlamlaştırıyor ve geleceğe güçlenerek yürüyordu.

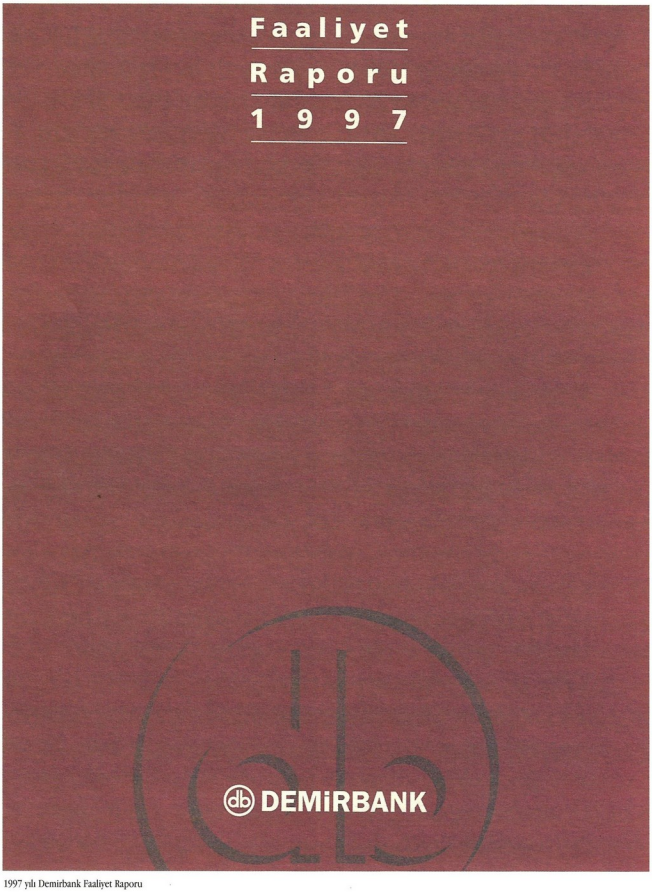
Demirbank bankacılık altyapısını yenilerken, mekânını da yenilemek üzere hazırlıklarını sürdürüyor, devam etmekte olan Levent Genel Müdürlük binasının inşaatı hızla ilerliyordu. Yapımı 1999 yılı Nisan ayında tamamlanan İstanbul Levent'te 17.764 metrekare toplam alan içinde bulunan binada, sekiz yeraltında, 15 yerüstünde olmak üzere toplam 23 kat bulunuyor. Binada ofis katlarının yanı sıra çok amaçlı salon, 200 kişilik konferans salonu, kafeterya, fitness center, sauna, market, kuaför gibi sosyal hizmet alanları ve 70 araç kapasiteli bir otopark bulunuyor.[5]

Demirbank Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Murahhas Aza Dr. Halit Cıngıllıoğlu gelecekteki Demirbank'ı şöyle özetliyor: "Gelecekte Demirbank'ın iştirakleri hemen hemen hiç olmayacak, likit bir holding olacak, özkaynak açısından güçlü pozisyonu devam edecek, banka şube ağını geliştirmeye devam edecek, altyapısını kurmaya devam edecek ve 'Bir gün Türkiye'de enflasyon düşerse' diye, hesaplarını bugünden yapacak."[6]

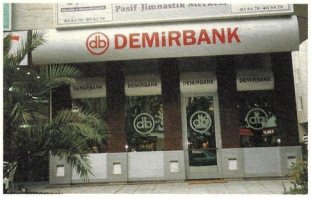
(4) Nevin Coşar: Selahattin Serbest ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 6 Ocak 1998.
(5) Vizyon, 2:13, Ocak 1997.
(6) Nevin Coşar: Dr. Halit Cıngıllıoğlu ile yapılan sözlü tarih görüşmesi, İstanbul, 25 Mayıs 1998.



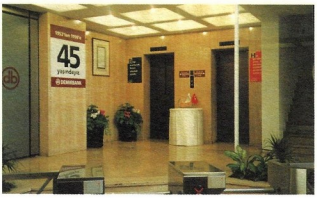
1995 yılı Demirbank Faaliyet Raporu



1997 yılı Demirbank Faaliyet Raporu

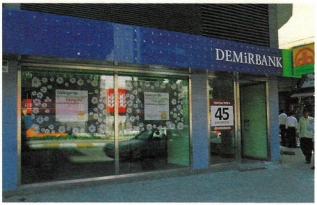


Demirbank Bireysel Bağdat Caddesi Şubesi



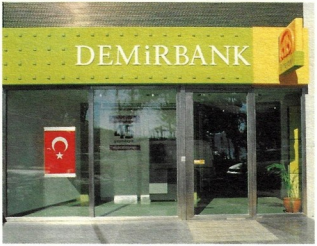
Esentepe Genel Müdürlük binası

Demirbank Gaziantep Şubesi



Demirbank Bireysel Üsküdar Şubesi

Demirbank Bireysel Dalyan Şubesi



Demirbank Bireysel Tarabya Şubesi

Nuri Cıngıllıoğlu'na Erciyes Üniversitesi tarafından fahri doktora unvanının verilişi

Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel, Erciyes Üniversitesi Nuri Cıngıllıoğlu Fen Edebiyat Fakültesi'nin tamamlanan bloklarını açarken, 26 Kasım 1998

Nuri Cıngıllıoğlu'na Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel tarafından eğitime yaptığı katkılardan dolayı verilen Devlet Üstün Hizmet Madalyası Beratı

Denizli Organize Sanayi Bölgesi Şubesi açılış töreni, 22 Ekim 1997

Demirel: *"Denizli ve Demirbank çok güzel bir ikili. Demirbank Denizli'nin değerini bilir. Denizli de Demirbank'ın. Demirbank bugün uluslararası bir bankadır. Kırgızistan'dan Hollanda'ya kadar, daha dünyanın başka ülkelerine kadar Demirbank bayrağını dikmiştir."*

Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel'in Demir Kyrgyz International Bank'ı ziyareti, 13 Kasım 1998

Demirel: *"Ben Demirbank'ın hızına yetişemiyorum."*

Soldan sağa (ayaktakiler) - Dr. Halit Cıngıllıoğlu, Ali Cıngıllıoğlu
(oturanlar) - Nuran Cıngıllıoğlu, Dr. Sema Cıngıllıoğlu

Demirbank'ın Levent Genel Müdürlük binası

Yönetim Kurulu

Nuri Cıngıllıoğlu
Yönetim Kurulu Başkanı

Dr. Halit Cıngıllıoğlu
Yönetim Kurulu Başkan Vekili
Murahhas Aza

Ali Ayanlar
Üye

Ali Cıngıllıoğlu
Üye

Candan Şıpka
Üye

Ertuğrul Ihlamur
Yönetim Kurulu Görevli Üyesi
(DDF ve Kurumsal Bankacılık)

Hikmet Gürses
Üye

İsmail Yalçınkaya
Yönetim Kurulu Görevli Üyesi
(Bireysel Bankacılık)

Nihat Özdiler
Üye

Selahattin Serbest
Genel Müdür
Yönetim Kurulu Üyesi

Tuncer Ağanoğlu
Üye

Üst Yönetim

A. Fikret Demirel
Genel Müdür Yardımcısı
Hukuk İşleri

Adnan Aykol
Genel Müdür Yardımcısı
Kurumsal Müşteri Hizmetleri ve Kurumsal Pazarlama Süreçleri

Başbuğ Samancıoğlu
Genel Müdür Yardımcısı
KOBİ Bankacılığı

Beşir Özmen
Genel Müdür Yardımcısı
İnsan Kaynakları

Cem Ertem
Genel Müdür Yardımcısı
Bireysel Bankacılık

Fatih Oktay
Genel Müdür Yardımcısı
Teknoloji

Hasan Akçakayalıoğlu
Genel Müdür Yardımcısı
Planlama ve Finansal Kontrol

Metin Ünal
Genel Müdür Yardımcısı
Bireysel Bankacılık Krediler ve Operasyon

Orhan Ökmen
Genel Müdür Yardımcısı
Operasyon

Öktem Kalaycıoğlu
Genel Müdür Yardımcısı
Dış İlişkiler

Z. Cumhur Doğan
Genel Müdür Yardımcısı
Hizmet Sonrası Destek Süreci

Yönetim Kurulu Üyeleri

Ahmet Zeki Akanıl *(1964-1972)*
Ali Ayanlar *(1995-)*
Ali Cıngıllıoğlu *(1992-)*
A. Şakir Ağanoğlu *(1956, 1967-1978, 1986-1991)*
Ara Kuyumcuyan *(1955)*
Arif Aydın *(1955)*
Avni Demir *(1953)*
Bedri Alpman *(1976-1977)*
Cehdi Tegin *(1973-1974)*
Cemal Ünal *(1956)*
Cemil Parman *(1956-1958)*
Ekrem Şahenk *(1960)*
Emin Sencer *(18 Ocak 1961-8 Temmuz 1961)*
Emin Ülgener *(1979)*
Ertuğrul Ihlamur *(1996-)*
Fahri Butur *(1990-1997)*
Galip Cıngıllıoğlu *(1953-1954, 1957-1958)*
Dr. Halit Cıngıllıoğlu *(1979-)*
Hamdi Çolakoğlu *(1953-1958)*
Hidayet Kuşin *(1966-1971)*
Hikmet Gürses *(1977-)*
Hüseyin Topaloğlu *(1981-1982)*
İbrahim Alemdar *(1963-1966)*
İbrahim Kirazoğlu *(1959)*
İsa Taşdemir *(1972)*
İsmail Yalçınkaya *(1997-)*
Kâmil Gündeş *(1959, 1976, 1979, 1983-1985)*
Kâzım İşmen *(1955, 1961-1965)*
Kudret Beriker *(1981-1982)*
Mahmut Şevket Kızılkaya *(1953)*
Mehmet T. Erengül *(1962-1972)*
Mustafa Bakkaloğlu *(1961)*
Mustafa Neşeli *(1983-1985)*
Necati Akın *(1956)*
Necati Erkmen *(1955)*
Nihat Özdiler *(1983-)*
Nişan Boyacıoğlu *(1953-1955)*
Nuri Cıngıllıoğlu *(1954-)*
Orhan Kubat *(1956-1959)*
Osman Buçukoğlu *(1959-1960)*
Osman Şıklar *(1980)*
Ömer Dönmez *(1953)*
Rıza Ün *(1953-1956)*
Sabri Savcı *(1961-1962)*
Sabahattin Sungurluoğlu *(1955)*
Selahattin Ali Boylu *(1961)*
Selahattin Selışık *(1960)*
Şekip Pelço *(1956)*
Tuncer Ağanoğlu *(1992-)*
Ziya Alaçam *(1953-1954, 1958-1960)*

Genel Müdürler

Cengiz Esen *(1980- Haziran 1984)*
Emin Sencer *(18 Ocak 1961-8 Temmuz 1961)*
Erhan Çetin *(Ekim 1985-31 Haziran 1986)*
Dr. Halit Cıngıllıoğlu *(1 Nisan 1988-31 Nisan 1993)*
Haluk Dayıgil *(1 Temmuz 1986-31 Mart 1988)*
Nuri Cıngıllıoğlu *(Temmuz 1984-Eylül 1985)*
Orhan Kubat *(Mayıs 1956-Mayıs 1959)*
Selahattin Serbest *(1 Mayıs 1993-)*

Personel Durumu

Demirbank'ta Çalışan Personel Sayısı ve Personel Giderleri

Yıllar	Personel Giderleri (Bin TL)	Personel Sayısı		Toplam
		Kadın	Erkek	
1953	9.8			2*
1954	325.9			37*
1955	610.7			69*
1956	860.6			98*
1957	1.156.8			131*
1958	1.282.9			145*
1959	1.436.1			163*
1960	2.000.1			226*
1961	2.234.6			253*
1962	2.023.5			244*
1963	2.040.9	85	154	239
1964	2.177.0	87	146	233
1965	2.124.0	89	135	224
1966	2.502.0	104	155	259
1967	2.992.3	110	157	272
1968	3.395.1	108	163	271
1969	3.921.4	123	146	269
1970	4.515.7	138	160	298
1971	4.762.5	125	148	273
1972	5.227.2	118	151	269
1973	5.556.2	123	141	264
1974	5.629.7	121	134	255
1975	6.998.0	143	141	284
1976	9.730.7	149	130	279
1977	12.811.0	145	127	272
1978	20.044.0	115	138	253
1979	38.243.0	96	103	199
1980	57.578.0	106	99	205
1981	91.000.0	122	110	232
1982	163.335.0	129	155	284
1983	211.081.0	124	154	278
1984	289.000.0	114	147	261
1985	487.053.0	94	155	249
1986	199.200.0	79	169	248
1987	1.600.000.0	164	190	354
1988	4.200.000.0	244	242	480
1989	10.537.000.0	191	363	528
1990	28.200.000.0	320	274	600
1991	39.200.000.0	280	254	558
1992	79.000.000.0	279	283	562
1993	134.100.000.0	274	286	563
1994	216.600.000.0	216	238	454
1995	704.100.000.0	465	426	891
1996	2.500.000.000.0	675	608	1.283
1997	5.912.000.000.0	863	740	1.603

* 1953 - 1963 yılları arasındaki personel sayıları personel giderlerinden hesaplanan tahmini rakamlardır.

Demirbank'ta Sermayenin Gelişimi (Milyon TL)

Yıllar	Ödenmiş Sermaye	Sermaye
1953	0.5	2.0
1954	1.1	2.0
1955	4.0	10.0
1956	4.0	10.0
1957	4.0	10.0
1958	5.2	10.0
1959	6.7	10.0
1960	6.7	10.0
1961	6.9	10.0
1962	6.9	10.0
1963	7.2	10.0
1964	7.7	10.0
1965	8.7	10.0
1966	8.8	10.0
1967	8.8	10.0
1968	9.1	10.0
1969	10.0	10.0
1970	10.0	10.0
1971	10.0	10.0
1972	10.5	12.0
1973	10.5	12.0
1974	12.0	12.0
1975	12.0	12.0
1976	20.0	20.0
1977	20.0	20.0
1978	20.0	20.0
1979	20.0	20.0
1980	20.0	250.0
1981	250.0	250.0
1982	250.0	250.0
1983	250.0	250.0
1984	310.0	310.0
1985	750.0	750.0
1987	3.112.5	6.015.0
1988	6.015.0	14.000.0
1989	18.000.0	30.000.0
1990	30.000.0	30.000.0
1991	100.000.0	100.000.0
1992	300.000.0	300.000.0
1993	500.000.0	700.000.0
1994	1.250.000.0	1.250.000.0
1995	2.000.000.0	2.000.000.0
1996	5.500.000.0	5.500.000.0
1997	16.500.000.0	16.500.000.0
1998	40.000.000.0	40.000.000.0

Demirbank'ta Mevduat ve Plasmanların Gelişimi (Milyon TL)

Yıllar	Toplam Mevduat	Toplam Plasman
1953	-	0.1
1954	7.4	7.9
1955	9.9	9.2
1956	16.1	14.9
1957	29.3	20.7
1958	26.3	16.3
1959	30.2	21.6
1960	30.5	19.1
1961	29.5	19.2
1962	30.6	22.9
1963	29.3	21.9
1964	26.9	23.4
1965	33.2	29.1
1966	41.7	48.1
1967	45.2	44.2
1968	57.3	53.6
1969	61.3	57.5
1970	66.1	50.4
1971	74.6	45.7
1972	85.6	47.3
1973	97.8	52.3
1974	118.2	52.3
1975	150.7	83.5
1976	188.8	118.6
1977	227.0	131.4
1978	220.5	188.5
1979	318.3	232.0
1980	1.031.1	295.0
1981	2.032.5	1.260.6
1982	2.728.3	1.644.5
1983	3.077.5	1.911.6
1984	4.128.3	2.292.0
1985	5.128.6	2.889.0
1986	16.131.0	7.404.0
1987	38.091.9	21.670.0
1988	66.817.5	66.192.0
1989	210.964.7	330.423.0
1990	377.185.9	626.274.0
1991	611.473.5	1.296.500.0
1992	2.439.984.0	3.427.266.0
1993	6.701.632.0	7.974.900.0
1994	6.229.835.0	10.453.000.0
1995	29.048.460.0	25.422.000.0
1996	85.157.722.0	83.126.000.0
1997	284.524.462.0	297.092.008.0

Demirbank'ta İştiraklerin Gelişimi (Bin TL)

Yıllar	Toplam İştirak	İştirak Kârları
1955	490.0	-
1956	540.0	-
1957	690.0	107.2
1958	690.0	15.0
1959	690.0	113.0
1960	690.0	-
1961	690.0	-
1962	690.0	-
1963	715.0	-
1964	715.0	-
1965	715.0	-
1966	715.0	-
1967	708.8	-
1968	756.9	-
1969	5.108.0	-
1970	9.694.5	519.1
1971	11.092.0	-
1972	12.617.0	680.6
1973	15.679.5	859.7
1974	15.687.5	130.2
1975	36.679.5	-
1976	37.663.5	3.257.7
1977	66.413.5	2.515.9
1978	68.413.5	1.285.5
1979	68.413.5	2.382.3
1980	93.413.5	1.746.9
1981	96.413.5	7.532.5
1982	160.538.5	10.0
1983	138.538.5	22.372.8
1984	172.913.5	23.626.1
1985	1.499.026.0	104.292.3
1986	1.499.026.0	108.517.6
1987	1.499.026.0	19.286.3
1988	1.499.026.0	30.009.1
1989	2.125.763.1	75.110.0
1990	4.006.870.6	72.519.9
1991	9.763.845.6	60.647.7
1992	90.685.000.0	186.745.3
1993	125.092.000.0	555.362.6
1994	381.646.300.0	7.398.167.0
1995	675.681.000.0	15.374.000.0
1996	2.423.015.000.0	113.715.000.0
1997	9.000.250.000.0	203.920.000.0

KAYNAKÇA

I. Demirbank'a İlişkin Kaynaklar

- Demirbank Dünyası (1992-1995).
- Vizyon (1995-1999) .
- Demirbank Basın Bültenleri.
- Demirbank Arşivi (Sefaköy, Karaköy).
- Yönetim Kurulu Karar Defterleri (1982-1996).
- Faaliyet Raporları (1955-1997).
- Peat Marwick, Report On Limited Review of the Financial Statement, 31 December 1984.
- Rebii Baraz Arşivi (1954-1959).
- Mücahit Tavlu Arşivi (1954-1996).
- Nuri Cıngıllıoğlu'nun Yazdığı Giriş Yazısı, Report on Financial Statement, 31 Aralık 1985, Peat Marwick, Mitchell & Co.
- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı İç Ticaret Genel Müdürlüğü Arşivi, Demirbank Dosyası: 2.
- Ticaret Odası, Ticaret Sicili Arşivi, Demirbank Dosyaları.
- Sözlü Tarih Görüşmeleri (30 kişi).
- Demirbank Değişim Projesi Konusunda Ertuğrul Ihlamur ile Yapılan Görüşme, **Uzman Gözüyle Bankacılık**, 5:18, Ağustos 1997.

II. Diğer Kaynaklar

- Abaç, Selçuk, **Turkey's Banks and Banking System**, London: Euromoney Pub., 1986.
- Abaç, Selçuk, **Türkiye'de Bankalar ve Bankacılık Sistemi**, İstanbul: İBAR, 1989.
- Abaç, Selçuk ve İBAR Grubu, **Türkiye'de Bankalar ve Bankacılık Sistemi**, İstanbul: IBAR Yayınları, 1992.
- Akgüç, Öztin, **Cumhuriyet Döneminde Bankacılık Alanında Gelişmeler**, İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği, 1975.
- Abaç, Selçuk, **"Bankacılık Sisteminin Yapısında Değişmeler"**, Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi, Cilt 11, İstanbul:İletişim, 1995.
- Akkurt, Alev ve diğerleri, Developments in the Turkish Banking Sector, 1980-1990, **Issues on Banking Structure and Competition in a Changing World**, ed. Kürşat Aydoğan ve Hasan Ersel, Workshop, Antalya, 18-20 Eylül 1991.
- Akpınar, Turgut, **Bankalar ve Devlet**, Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Enstitüsü, 1966.
- Aksoy, Tamer, **Çağdaş Bankacılıktaki Son Eğilimler ve Türkiye'de Uluslarüstü Bankacılık**, İstanbul: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, 1998.
- Aren, Sadun , İktisadi ve Mali Kronik, **İktisat ve Maliye Dergisi**, 3:1, 15 Nisan 1956.
- Artun, Tuncay, **Türkiye'de Bankacılık**, İstanbul, Tekin Yayınevi, 1980.
- Atalay, Mustafa, **Türk Milli Bankacılığı (Bankacılık ve Tarihçesi)**, Ankara, 1954.
- Ayverdi, F., İktisadi ve Mali Kronik, **İktisat ve Maliye Dergisi**, 6:1, 15 Nisan 1959.
- Boratav, Korkut, İktisat Tarihi (1981-1984), **Bugünkü Türkiye**, 1980-1995, Ed. Sina Akşin, İstanbul: Cem Yayınevi, 1995.
- Ergin, Feridun, **Kredi Sistemi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, 1975.

- Ete, Muhlis, **Türk Bankacılığının Belli Başlı Davaları**, Banka Dergisi, 1954.
- **İktisadi Yürüyüş**, Bankacılık özel sayısı, 17:343, 30 Kasım 1956.
- İMKB, **Şirketler Yıllığı**, 1997.
- Kepenek, Yakup ve Nurhan Yentürk, **Türkiye Ekonomisi**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1994.
- Kuyucak, Hazım Atıf, Bankaların Mevduat Siyasetinde Piyangoların Rolü, **Banka Dergisi**, 2:5-6, 1950.
- Kuyucak, Hazım Atıf, 1938-50 Devresinde Memlekette Bankalara Umumi Bir Bakış, **Banka Dergisi**, 3:9-10, Ocak-Haziran 1952.
- Ocakçoğlu, S.Yılmaz ve Ali İhsan Karacan, **Türk Bankacılığında İştirakler (1966-1974)**, Ankara: Maliye Tetkik Kurulu Yayınları, 1977.
- Öçal, Tezer, **Türk Banka Sistemi**, Ankara: İTİA, 1973.
- Silier, Oya, "1923-1935 Döneminde Türkiye'de Bankalar ve Bankacılık", **Türk İktisat Tarihi Semineri**, 8-10 Haziran Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1973.
- Şafak, Erdal, **70 Yılık Tütünbank**, İstanbul: Türkiye Tütüncüler Bankası AŞ, 1994.
- Türk Bankalar Birliği, **Bankalarımızın Yıl Sonu Bilanço, Kâr-Zarar Hesapları, Teşkilat, Mevduat ve Kredileri Hakkında Bilgiler**, İstanbul, (1958-1997).
- Ulutan, Burhan, **Bankacılığın Tekamülü**, Ankara, 1957.
- **Üçüncü İzmir İktisat Kongresi**, Bankacılık Çalışma Grubu Raporu, Cilt 9, 4-7 Haziran 1992.
- Yüzgün, Arslan, "Türk Bankacılığının Tarihsel Gelişimi", **Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi**, Cilt 1, İstanbul: İletişim, 1983.
- Zarakolu, Avni, **Cumhuriyetin 50. Yılında Memleketimizde Bankacılık**, Ankara, 1974.

Gazeteler

Hürriyet *(1950-1992)*
Milliyet *(1950-1957)*
Cumhuriyet *(1950-1957)*
Tercüman *(1965-1973)*
Dünya *(1981-1992)*
Resmi Gazete *(1953-1954)*

Dergiler

Banka ve Ekonomik Yorumlar
İktisadi Yürüyüş
Bankacılar
Banka Dergisi
Banka ve Ticaret Dergisi *(1953-1954)*
Ekonomist
Barometre
Ekonomik Bülten
Trend
Para
Anka Ekonomik Bülten

TÜRKİYE
EKONOMİK VE TOPLUMSAL
TARİH VAKFI